

# **Työnantajakuva muodostuminen ja merkitys ICT-alalla**

Johanna Laasonen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Laasonen, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2017
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Työnantajakuva muodostuminen ja merkitys ICT-alalla</b>		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Qvantel Finland Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tieto- ja viestintäteknologian alalla useat pienet ja keskisuuret yritykset ovat viime aikoina kasvaneet merkittävästi, mistä johtuen IT-alan osaajista käydään kilpailua. Työnantajakuva kehittämällä organisaatiot vahvistavat asemaansa kilpailijoihinsa nähden, houkuttelevat parhaimpia asiantuntijoita ja saavat heidät sitoutumaan yritykseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä työnantajakuva muodostuu. Työn toimeksiantaja oli suomalainen nopeasti kasvava IT-palveluyritys Qvantel Finland Oy. Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaista työnantajakuva yrityksen viestintä tuotti sekä minkälaiseksi potentiaaliset työnhakijat työnantajakuvan kokivat.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Yrityksen viestinnän tuottamaa työnantajakuva tutkittiin nettisivujen ja sosiaalisen median aineistojen avulla. Tutkimusaineistoa kerättiin myös haastatteleamalla yrityksessä hiljattain aloittaneita työntekijöitä heidän käsityksistään työnantajastaan ennen rekrytointia. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimuksen perusteella työnantajakuvan muodostumiseen keskeisimmin vaikuttavat tekijät olivat yrityksen maine sekä syntyneet mielikuvat yrityksessä työskentelystä. Aineistosta löytyi seitsemän teemaa, jotka kuvaavat toimeksiantajayrityksen työnantajakuva. Yritys on maineelta kasvava edelläkävijäyritys, joka on vielä melko tuntematon. Työskentely yrityksessä on vastuullista, vapaata ja kansainvälistä, ja henkilöstön hyvinvointiin ja urakehitykseen kiinnitetään huomiota. Toimeksiantajayrityksen on hyödyllistä jatkaa työnantajakuvansa kehittämistä ja tunnettuuden lisäämistä pohdinnassa esitettyjen kehittämissuhteiden pohjalta. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää alalla työnantajakuvan kehittämiseen.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Työnantajakuva, organisaation identiteetti, maine, mielikuvat, ICT-ala		
Muut tiedot		

Author(s) Laasonen, Johanna	Type of publication Master's thesis	Date May 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Employer brand creation and significance in the ICT business</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by Qvantel Finland Oy		
<p>Abstract</p> <p>In the information and communication technology field, many small and medium size companies have recently grown significantly, and this has created competition for IT experts. By developing their employer brands, the companies strengthen their position towards their competitors and attract the best talents willing to commit to the company.</p> <p>The aim of the thesis was to examine the factors that affect employers' brand creation. The assignor of the study was a Finnish fast-growing IT company Qvantel Finland Oy. The study looked into the employer brand created by the company's communication and how it was perceived by the potential employees.</p> <p>The thesis was implemented as a qualitative study. The employer brand created by the company's communication was studied by using materials from webpages and social media sites. In addition, data was collected by interviewing the recently recruited employees about their impressions of their employer before the recruitment. The data was collected by using semi-structured interviews. The data was analysed using content analysis.</p> <p>The results indicated that the most important factors affecting the employer brand were the company's reputation and the impressions about working in the company. The data generated seven themes that described the assignor company's employer brand. The company is a growing pioneer company which is still quite unfamiliar to people. Working in the company is responsible, free and international. The staff's well-being and career progress are valued. For the assignor company it would be useful to continue to develop its employer brand and to increase awareness of the company based on the development proposals mentioned in the discussion. The results can be utilized in the employer brand development in the field.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Employer brand, organizational identity, reputation, image, ICT		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Työnantajakuva.....</b>	<b>4</b>
2.1 Organisaation identiteetti .....	6
2.2 Vetovoimaisuustekijät .....	9
2.3 Mielikuvat imagon rakentajina .....	12
2.4 Organisaation brändi ja maine .....	12
2.4.1 Ulkoinen viestintä työnantajakuvan rakentajana.....	15
2.4.2 Työnantajakuva digitaalisessa mediassa .....	17
<b>3 Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>20</b>
3.1 ICT-ala ja sen tulevaisuuden näkymiä.....	20
3.2 Toimeksiantaja .....	22
3.3 Tutkimusote.....	23
3.4 Aineiston keruu .....	24
3.5 Aineiston kuvaus ja analysointi .....	28
3.5.1 Kasvava yritys .....	37
3.5.2 Edelläkävijäyritys.....	39
3.5.3 Tuntematon yritys .....	40
3.5.4 Vastuullisuus ja vapaus .....	41
3.5.5 Kansainvälisyys.....	42
3.5.6 Arvot ja työyhteisö .....	43
3.5.7 Urakehitys ja oppiminen .....	45
<b>4 Tutkimustulokset .....</b>	<b>46</b>
4.1 Yrityksen maine .....	47
4.2 Mielikuvat työskentelystä.....	50
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	54

<b>5 Pohdinta .....</b>	<b>56</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>60</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>64</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1. Vetovoimaisuustekijät, yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista .....	11
Kuvio 2. Työnantajakuva rakentamisen prosessi .....	16
Kuvio 3. Tutkimusaineisto .....	25
Kuvio 4. Qvantelin Careers-sivu .....	31
Kuvio 5. Qvantelin LinkedIn-sivu .....	32
Kuvio 6. Qvantelin Facebook-sivu .....	33
Kuvio 7. Qvantelin Instagram-sivu .....	34
Kuvio 8. Tutkimuksen tulokset .....	47

## **Taulukot**

Taulukko 1. ACID-testin identiteettien kuvaus .....	8
Taulukko 2. Edelläkävijäyritys –teeman muodostuminen teksti- ja haastatteluaineistoista .....	36

# 1 Johdanto

Työnantajakuvan rakentaminen on yhä tärkeämpi aihe yrityksille, koska sillä nähdään olevan vaikutusta yrityksen maineeseen, talent managementiin ja työntekijöiden sitoutumiseen. Työnantajakuvan rakentaminen parantaa organisaation menestystä kilpailussa hyvistä työntekijöistä, ja tehty työ kantaa hedelmää etenkin siinä vaiheessa, kun kilpaillaan alan osaajista. Positiivinen työnantajakuva edistää sekä rekrytointeja että henkilöstön sitoutumista. (Martin, Gollan & Grigg 2011, 3618; Salli & Takatalo 2014, 41–42; Salojärvi 2013, 126.)

Työnantajakuvan kehittäminen on yksi henkilöstöjohtamisen trendi, jolla organisaatiot vahvistavat asemaansa kilpailijoihinsa nähden. Yhteiskunnallisesti aihe on tärkeä ja ajankohtainen, koska työnhakijoita on yhä enemmän ihmisten vaihtaessa työpaikkaansa entistä tiheämpään tahtiin. Erityisesti nuoremmat sukupolvet vaihtavat työtä ja organisaatiota aikaisempia sukupolvia huomattavasti useammin (Lyons, Schweitzer & Ng 2015, 16). Työnantajakuvan kehittäminen edistää työnhaun mielekkyyttä sekä työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista. Hyvän työnantajakuvan yrityksestä jää työnhakijalle positiivinen kokemus riippumatta siitä, tuleeko valituksi tehtävään vai ei. Tällaisessa yrityksessä työskentely myös vastaa työnhakuvaiheessa syntyneitä mielikuvia. Yrityksissä panostetaan henkilöstöön ja työntekijät haluavat sitoutua työnantajaansa.

Ohjelmistoala on merkittävä työllistäjä 2010-luvun Suomessa. Alalla työskennellään tieto- ja viestintäteknologian (ICT) kehittämisen edelläkävijöinä. Digitalisaation seurauksena syntyneistä työpaikoista saadaan tukea talouden kasvuun. Työmarkkinoiden rakenne muuttuu, osa työtehtävistä automatisoidaan ja uusia tehtäviä sekä yrityksiä syntyy. Pienet ja keskisuuret IT-alan yritykset ovat viime aikoina työllistäneet hyvin, mikä on lisännyt niiden vetovoimaisuutta työnhakijoiden keskuudessa. Yritystoiminnan kasvaessa alan asiantuntijoista käydään kuitenkin usein kovaa kilpailua. Työnantajakuvan kehittämisellä haetaan ratkaisua tähän siten, että kasvatetaan ainetta hyvästä työnantajasta ja luodaan positiivisia mielikuvia organisaatiossa työskentelystä potentiaalisten työnhakijoiden mieliin.

Onnistunut työnantajakuva syntyy hyvin suunnitellun ja toteutetun yritysviestinnän avulla. Työnantajan rekrytoimat uudet työntekijät huomaavat yrityksessä työskennel-

lessään nopeasti, vastaako työnantajakuva viestinnän välittämiä mielikuvia. Onnistuneen työnantajakuvan avulla tehdään rekrytointeja, houkutellaan parhaimpia asiantuntijoita yrityksen palvelukseen ja saadaan heidät sitoutumaan, ja näin luodaan kilpailuetua yritykselle. Virheellinen työnantajakuva sitä vastoin tuottaa uudelle työntekijälle pettymyksiä ja saattaa johtaa nopeasti työpaikan vaihtoon.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä työnantajakuva muodostuu. Työn toimeksiantaja on suomalainen nopeasti kasvava IT-palveluyritys Qvantel Finland Oy. Vuonna 2016 yritykseen rekrytointiin yli 200 uutta työntekijää. Kasvu jatkuu edelleen, joten aihe on yritykselle tärkeä ja ajankohtainen. Työn tavoitetta tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Minkälaista työnantajakuva yrityksen viestintä tuottaa?
- 2) Minkälaiseksi potentiaaliset työnhakijat työnantajakuvan kokevat?

Yrityksen viestinnän tuottamaa työnantajakuva on tärkeää tutkia, jotta saadaan selville, onko viestitty kuva yrityksestä yhdenmukainen, selkeä ja toivottu. Lisäksi tutkimuksella on tärkeää saada selville, miten työnhakijat kokevat yrityksen työnantajakuvan, jotta tiedetään, saavuttaako viestintä kohderyhmänsä halutulla tavalla ja onko siten yrityksen viestimä työnantajakuva onnistunut. Tutkimus rajataan koskemaan yrityksen ulkoista työnantajakuva. Tulosten avulla toimeksiantaja saa tietoa omasta työnantajakuvastaan sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tiedon perusteella yritys voi kehittää työnantajakuvaansa.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Aineistona käytetään toimeksiantajayrityksen nettisivujen ja sosiaalisen median tekstejä sekä haastatteluja yrityksen uusille työntekijöille. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia.

## 2 Työnantajakuva

Työnantajien kilpailu lahjakkaista työntekijöistä on lisääntynyt. Ratkaisuna tilanteeseen työnantajastrategiana käytetään työnantajakuvan rakentamista. Tarkoituksena on esittää yrityksen ydinajatus niin, että se kiinnittää työntekijöiden huomion. Kyseessä on prosessi, jolla pyritään luomaan työnantajasta kuva erinomaisena työnantajana kohderyhmässä olevien mieleen. Tuotteiden brändäyksellä tähdätään kestä-

vän imagon rakentamiseen kuluttajien keskuudessa siten, että tarjotusta tuotteesta tai palvelusta tulee automaattisesti mieleen laatu. Työnantajakuva rakentamisella pyritään samaan siten, että luodaan imago hyvin johdetusta työpaikasta, jossa ihmiset haluavat työskennellä ja kehittää itseään. (Verma & Ahmad 2016, 42.)

Työnantajakuva rakentaminen on organisaation lahjakkuuksien johtamista, ylläpitoa ja houkuttelua. Työnantajakuva määrittelee yrityksen vahvuudet, jotka liittyvät toimintatapoihin ja kulttuuriin, luo uskollisuutta työntekijöiden keskuuteen, houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä, sitouttaa ja motivoi. Työnantajakuva rakentaminen kertoo yrityksen pyrkimyksistä viestiä selvästi organisaation erottuvuudesta ja veto-voimaisuudesta työnantajana. (Shah 2011, 30.) Kestävän myönteisen työnantajakuva rakentamiseen ei ole oikotietä – se tapahtuu työntekijöiden positiivisten kokemusten myötä ja pitkäjänteisen työn tuloksena (Salli & Takatalo 2014, 45).

Oleellista on erottaa toisistaan sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva. Sisäisellä tarkoitetaan nykyisten työntekijöiden mielessä olevaa kuvaa työnantajasta, kun taas ulkoisella työnantajakuvalla tavoitellaan potentiaalisia työntekijöitä. (Verma & Ahmad 2016, 43.) Ulkoisen työnantajakuva välittämiseen kuuluu muun muassa visuaalinen näkyvyys netissä, missä kerrotaan yrityskulttuurista, uramahdollisuuksista ja työpaikan erinomaisuudesta. Toinen lähtökohta on välittää työnantajakuvaa sisältä ulospäin niin, että työntekijäkokemukset tekevät työntekijöistä niin sanottuja brändilähettiläitä. Näin työntekijöiden suositukset hyödyntävät uusien työntekijöiden houkuttelussa. Ulkoinen työnantajakuva levittäminen on välttämätöntä viestin viemiseksi lahjakkuuksille. Työnantajakuva välittäminen on hyödyllistä kuitenkin vain silloin, kun sisäinen työnantajakuva oikeuttaa ulkoisen työnantajakuva markkinoimisen. Fikset työnhakijat eivät sokeasti usko nettisivujen kertomuksia, vaan keskustelevat myös yrityksen työntekijöiden kanssa. Jos sisäinen työnantajakuva ei perustu työntekijöiden positiivisiin kokemuksiin, ulkoinen työnantajakuva brändäys menettää nopeasti merkityksensä. (Shah 2011, 30.)

Rekrytoinnit ovat kriittinen kohta työnantajakuva muodostamisessa. Jokaisen rekrytointiprosessiin työnantajan edustajana osallistuvan on tärkeä muistaa oma vastuunsa työnantajaimagon välittämisessä. Niin sanotut sisäiset lähettiläät rakentavat työnantajakuvaa tuomalla esiin myönteisen työnantajaimagon merkitystä, puhumalla sen puolesta ja näyttämällä omalla esimerkillään, miten sitä edistetään. Rekrytoinnit on



hyvä tilaisuus kirkastaa sitä, millainen haluaa työnantajaimagoltaan olla. (Salli & Takatalo 2014, 43–44.)

Tämän tietoperustaluvun alaluvuissa perehdytään tarkemmin työnantajakuva muodostumiseen vaikuttaviin organisaation identiteettiin, vetovoimaisuustekijöihin, mielikuviin imagon rakentajina, organisaation brändin ja maineen käsitteisiin sekä ulkoisen viestinnän ja digitaalisen median merkitykseen ja mahdollisuuksiin. Työnantajakuva välittymisen ilmiötä tarkastellaan tässä työssä erityisesti ulkoisen työnantajakuva näkökulmasta. Siksi sisäinen työnantajakuva ja siihen olennaisesti liittyvän organisaatiokulttuurin käsitteleminen jäävät vähemmälle.

## 2.1 Organisaation identiteetti

Työnantajakuva rakentamisella viitataan toimintaan, jossa markkinointi, viestintä ja henkilöstöjohtamisen keinot sovelletaan yhteen työnantajakuva luomiseksi. Työnantajakuva on sitä, että yritys yleisesti tunnustetaan sidosryhmien keskuudessa työnantajaksi, joka tarjoaa korkealaatuisen työsuhtekokemuksen sekä erottuvan ja työntekijöiden arvostaman organisaatioidentiteetin, johon sitoudutaan ja josta myös mielellään kerrotaan ulkopuolisille. (Martin ym. 2011, 3618–3619.)

Työnantajakuva rakentamisen taustalla olevia suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat realistiset työn kuvaukset, organisaatiolta saatu tuki, tasapuolisuus palkitsemisessa, ylimmän johdon tapa johtaa ja yrityksen yhteiskuntavastuu. Isot poikkeamat olemassa olevan ja ihanteellisen työnantajakuva välillä vaikuttavat epäsuotuisasti työnantajakuva rakentamiseen. (Biswas & Suar 2016, 57.)

Organisaation identiteetin eli perusolemuksen tunnistamista pidetään hyvän maineen perustana. Identiteetti on vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin, joka on olennainen maineen synnyssä. Organisaatiokulttuuri muodostuu kokemuksen kautta syntyneistä yhteisistä toimintatavoista, uskomuksista, arvoista, asenteista ja traditioista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 45.) Työnantajan identiteetti voi olla huolellisesti suunnitellun työnantajakuva rakentamisen tulos tai suunnitelmallisen prosessin puuttuessa valikoima identiteetin ja brändin lähteitä, jotka esittelevät organisaatiosta työnantajana välittyvää kuvaa (Robertson & Khatibi 2012, 31).

Yritys pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan työnantajakuvaansa, mutta tietoinen markkinointipainotteinen työnantajakuvan rakentaminen ei vielä takaa positiivista työnantajakuvan muodostumista. Voimakkain työnantajakuvaan vaikuttava tekijä on organisaation nykyisten työntekijöiden ja osittain myös muiden sidosryhmien todellisiin kokemuksiin perustuva identiteetti. (Salojärvi 2013, 125–126.)

Balmer ja Soenen ovat kehittäneet ACID-testin yrityksen identiteettien tunnistamista ja johtamista varten. Testi erottaa organisaatiosta neljä identiteettiä, jotka ovat todellinen identiteetti, viestitty identiteetti, ihanteellinen identiteetti ja toivottu identiteetti. Identiteetit on kuvailtu taulukossa 1 seuraavalla sivulla. Yrityksen identiteettien johtamisessa pyritään siihen, että kaikki neljä identiteettiä olisivat yhdenmukaisia. ACID-testin avulla keskitetään huomio yrityksen missioon ja olemassa olon tarkoitukseen muodostamalla niistä yrityksen identiteetti eli kuvailu yrityksen havaittavista ominaisuuksista. (Balmer & Soenen 1999, 82–83.)

Taulukko 1. ACID-testin identiteettien kuvaus

(Balmer &amp; Soenen 1999, 82–87.)

	Identiteetti	Kuvaus
<b>A</b>	The Actual Identity – Todellinen identiteetti	<p>Kuvaa sitä, minkälainen organisaatio on. Muodostumiseen vaikuttavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilökunnan ja johdon havaitsemat arvot ja se, kuinka ne konkreettisesti tuodaan esille</li> <li>• tuotteet ja palvelut ja niiden laatu</li> <li>• yrityksen suorituskyky ja kilpailuasema</li> <li>• työntekijöiden toiminta</li> <li>• yrityksen omistajat, johtaminen, toimiala ja organisaatorakenne</li> <li>• historia.</li> </ul> <p>Selvitetään esim. haastatteluilla, havainnoinnilla ja markkinatutkimuksilla.</p>
<b>C</b>	The Communicated Identity – Viestitty identiteetti	<p>Miten yrityksen sidosryhmät näkevät yrityksen ja miten organisaatio viestii. Muodostumiseen vaikuttavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrolloitu viestintä, kuten mainokset</li> <li>• kontrolloimaton viestintä, kuten työntekijöiden kertomukset, huhut ja median kommentit</li> <li>• yrityksen imago ja maine esim. toimialalla sekä johtajien maine</li> <li>• visuaalinen identiteetti.</li> </ul> <p>Selvitetään imagotutkimuksilla, haastatteluilla ja havainnoinnilla.</p>
<b>I</b>	The Ideal Identity – Ihanteellinen identiteetti	<p>Organisaation optimaalinen asema markkinoilla ottaen huomioon sen havaittavissa olevat vahvuudet ja kyvyt. Muodostumiseen vaikuttavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ympäristö</li> <li>• kilpailutilanne</li> <li>• toimialan trendit</li> <li>• kuluttajien arvot ja kulutuskäyttäytyminen</li> <li>• tuotteet, palvelut ja suorituskyky</li> <li>• optimaalinen organisaatorakenne.</li> </ul> <p>Selvitetään esim. skenaarioilla, SWOT-analyysillä, sidosryhmäanalyysillä ja markkinatutkimuksella.</p>
<b>D</b>	The Desired Identity – Toivottu identiteetti	<p>Identiteetti, jonka yrityksen ylin johto toivoo saavuttavansa. Muodostumiseen vaikuttavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen missio ja visio</li> <li>• Toimintasuunnitelmat</li> </ul> <p>Selvitetään haastatteluilla.</p>

ACID-testiä käytetään siten, että ensin tunnistetaan organisaatiosta kaikki neljä identiteettiä. Seuraavaksi verrataan todellista identiteettiä viestittyy, ihanteelliseen ja toivottuun identiteettiin, ihanteellista viestittyy ja toivottuun sekä viestittyä toivottuun identiteettiin. Näiden yhteyksien väliltä haetaan yhtymäkohtia sekä ongelmia, joiden perusteella määritellään muutostarpeet. (Mts. 85.)

Lievens, Van Hoya ja Anseel toteavat tutkimuksessaan, että työnantajaimagon käsitteellistäminen ulkopuolisille on hyödyllistä. Työn ja organisaation ominaisuuksien kuvaileminen ei kuitenkaan riitä, vaan organisaation identiteetti on myös yhteydessä työntekijöiden tuntemaan arvostukseen ja ylpeyteen siitä, että he ovat organisaation jäseniä. Työntekijät ovat entisiä työnhakijoita, jotka muistavat vielä, miksi kiinnostuivat kyseisestä työpaikasta, joten ulkoisella työnantajakuvalla on merkityksensä. Tutkimuksen tulokset sopivat Balmerin ja Soenenin ACID-testiin yrityksen identiteeteistä. Eri identiteetit tulisi tunnistaa, jotta yritystä työnantajana voi kuvailla ulkopuolisille. Tutkimuksessa todetaan myös, että organisaation imago ja identiteetti saavat tukea hakijoiden havaitsemista vetovoimaisuustekijöistä ja työntekijöiden identiteeteistä. (Lievens, Van Hoya & Anseel 2007, 54–56.)

## 2.2 Vetovoimaisuustekijät

Työnantajakuvaa rakennettaessa on tärkeää muistaa työntekijöiden perimmäiset tarpeet: työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys, mahdollisuus oppia ja itsenäisyys. Näihin tarpeisiin vastaaminen lisää innostuneisuutta ja ylpeyttä omasta työstä työntekijöiden keskuudessa. Tehokkaan työnantajakuvan luomisen avulla saavutettu maine vetää lahjakkaita työntekijöitä organisaation puoleen. (Verma & Ahmad 2016, 42.) Verma ja Ahmad nostavat tutkimuksessaan esille kuusi työnantajakuvan rakentamisessa hyödynnettävää vetovoimaisuustekijää: sosiaalinen arvo, työn hyödyttävyys, taloudellinen arvo, vastuullinen yritystoiminta, yhteistyö ja työympäristö. Sosiaalisen arvon todetaan olevan tärkein vetovoimaisuustekijä, kun taas työn hyödyttävyys on vähiten tärkeä. (Mts. 42.) Sosiaalisella arvolla tarkoitetaan turvallisuutta, hyväksyntää ja yhteisöön kuulumista, arvostuksen tunnetta ja hyviä uramahdollisuuksia. Työn

hyödyttävyydellä viitataan yrityksen asiakassuuntautuneisuuteen sekä laadukkaisiin ja innovatiivisiin palveluihin. (Mts. 48.)

Rampl puolestaan käsittelee tutkimuksessaan käsitettä ”ensimmäinen valinta työnantajaksi” (employer first-choice brand). Saavutettuaan tällaisen aseman työnantajalla on arvokas etu sekä kilpailussa pärjäämiseen että potentiaalisten työntekijöiden houkutteluun. Tutkimus osoittaa, että työn sisältö ja työkuultuuri vaikuttavat eniten halutun työnantajan aseman saavuttamiseen. Sen sijaan palkalla, etenemismahdollisuuksilla, sijainnilla tai organisaation maineella ei juurikaan ole vaikutusta aseman saavuttamiseen. Työnantajakuvasta välittyvät tunteet osoittautuivat tärkeiksi tekijäksi; työn sisällön ja työkuultuurin pitää olla yhteydessä positiivisiin tunteisiin, jotta mielikuvaksi tulee ”ensimmäinen valinta työnantajaksi”. (Rampl 2014, 1486.)

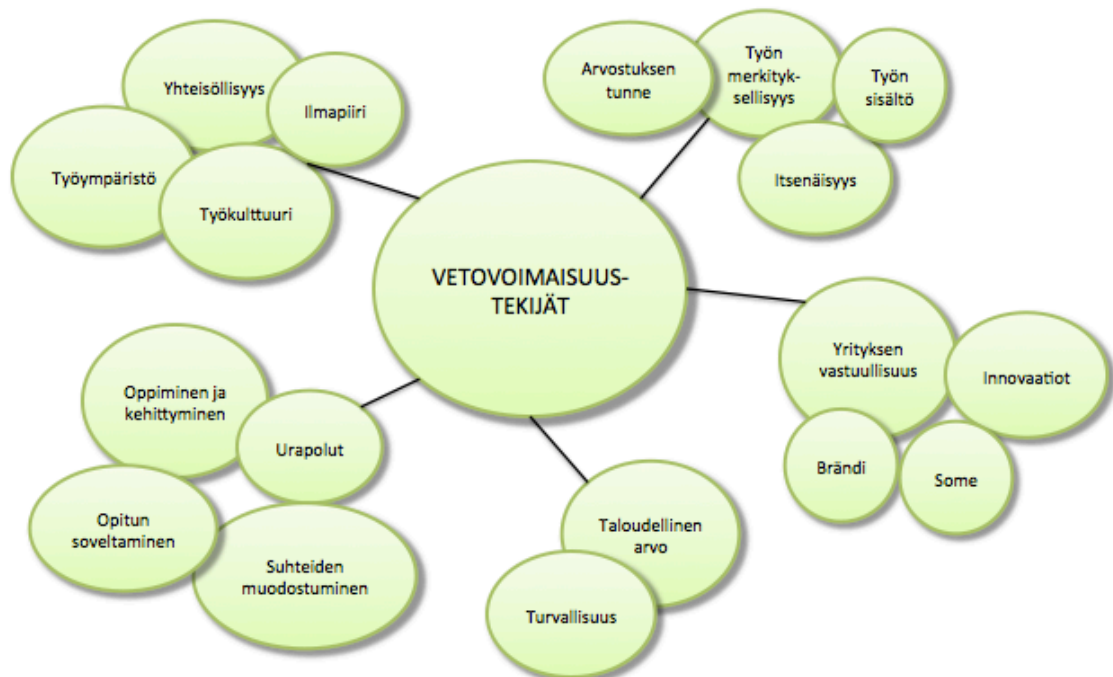
T-Median työnantajakuva 2016 –tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi työpaikan valintaperusteiksi nousevat mielenkiintoiset työtehtävät, hyvä palkkaus ja työilmapiiiri. Mielenkiintoiset työtehtävät on yhtä tärkeä valintakriteeri sekä miehille että naisille. Naisille ilmapiiiri on tärkeämpi kuin hyvä palkkataso. Miehille palkkataso on tärkeämpi. Hyvä ilmapiiiri on merkityksellinen kriteeri erityisesti nuorille ja työntekijäasemassa oleville. (T-Media 2016.)

Döglin ja Holtbrüggen mukaan yrityksen ympäristövastuun kantamisesta on tulossa yhä tärkeämpi työnantajan vetovoimaisuustekijä ja henkilöstön sitouttaja. Heidän tutkimuksensa tuo esiin, että ympäristöstrategia ja vihreä kulttuuri, ympäristöystävällinen teknologia ja tuotteet sekä ympäristön huomioiminen rekrytoinneissa, arvioinneissa ja viestinnässä vaikuttavat positiivisesti yrityksen maineeseen työnantajana sekä henkilöstön sitoutumiseen. (Dögl ja Holtbrügge 2014, 1739.)

Arachchigen ja Robertsonin (2011, 39) tutkimuksen mukaan opiskelijoille tärkeimmiksi työnantajan vetovoimaisuustekijöiksi osoittautuivat henkilökohtainen kehittyminen työssä sekä suhteiden muodostuminen. Neeti ja Sharma puolestaan toteavat tutkimuksensa perusteella opiskelijoille tärkeimpien organisaation ominaisuuksien olevan organisaatiokulttuuri, brändi ja palkkaus. Heidän tutkimuksensa mukaan vahva brändin imago korreloi selvästi opiskelijoiden halukkuuteen hakea työtä kyseisestä organisaatiosta. (Neeti & Sharma 2014, 48.) Sivertzen, Nilsen ja Olafsen ovat niin

ikään tutkineet työnantajan vetovoimaisuustekijöitä opiskelijoiden keskuudessa. Heidän mukaansa useat työnantajan ominaisuudet vaikuttavat positiivisesti yrityksen maineeseen, mikä taas vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden houkutteluun. Erityisesti innovaatioiden arvo, psykologinen arvo, opitun soveltamisen arvo ja sosiaalisen median käyttö vaikuttavat positiivisesti maineeseen ja siten halukkuuteen hakea työtä. (Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013, 473.) Työntekijän henkilökohtainen kehittyminen sekä hyvä ympäristö oppimiselle ja opitun soveltamiselle kiinnostaa työntekijöitä. Psykologista arvoa pidetään tärkeimpänä tekijänä työnhakupäätöksen syntymiseen. Potentiaalinen työntekijä, joka uskoo voivansa paremmin ja olevansa itsevarmempi, jos työskentelisi tietyssä organisaatiossa, hakee todennäköisimmin työtä organisaatiosta. Sosiaalisella tai taloudellisella arvolla ei ollut merkittävää yhteyttä yrityksen maineen muodostumiseen. (Mts. 479.)

Tutkimuksissa ilmenneet vetovoimaisuustekijät on koottu kuvioon 1 siten, että samankaltaiset tekijät on ryhmitelty keskenään. Vetovoimaisuustekijät on jaoteltu työyhteisöön, työnkuvaan, yrityksen toimintaan, toimeentuloon ja itsensä kehittämiseen liittyviin tekijöihin.



Kuvio 1. Vetovoimaisuustekijät, yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista

## 2.3 Mielikuvat imagon rakentajina

Työnantajamielikuvaa rakennettaessa avoimuus helpottaa hakijaa muodostamaan realistisen kuvan organisaatiosta ja näin tekemään päätöksiä siitä, haluaako organisaatioon töihin. On lyhytnäköistä rakentaa kiillotettua kuvaa organisaatiosta. Jos näin saadaan houkuteltua osajia taloon, tulevat he pettymään, kun heidän organisaatiosta muodostamansa mielikuva ei vastaakaan todellisuutta. Kun hakijan odotukset kohtaavat arjessa, on hän tyytyväinen tekemäänsä valintaan ja hänen sitoutuneisuutensa vahvistuu. Avoimuus johtaa luottamukseen ja tätä kautta tyytyväisempiin hakijoihin. (Salli & Takatalo 2014, 44–45.)

Imagolla tarkoitetaan Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan mukaan ihmisen mielessä olevaa mielikuvaa jostakin kohteesta, kuten yrityksestä. Imago perustuu mielikuviin ja uskomuksiin. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 44.) Imago on yrityksestä välittyvä ja toteutunut kuva sidosryhmien keskuudessa (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 10). Imago-termiä käytetään yleisesti kuvaamaan ihmisten mielessä syntyviä havaintoja kohteesta (Riel & Fombrun 2007, 39). Martin ja Hetrick (2006, 82) puolestaan määrittelevät imagon tekijöiksi, jotka yritys haluaa eri sidosryhmien tuntevan ja uskovan, erityisesti sen kestävimpien ja muista erottuvimpien ominaisuuksien suhteen.

Imagon rakentaminen on osa työnantajakuvan välittämistä. Imagon muuttaminen toimivaksi organisaation ja potentiaalisten rekrytointien väliseksi yhdistäväksi tekijäksi on prosessi. Imagoon vaikuttavat työntekijöiden asenteet ja sitoutuneisuus organisaatiossa. Yrityksen työntekijät viestivät yrityksestä kokemustensa perusteella, mikä voidaan tulkita epäsuoraksi työnantajakuvan välittämiseksi. (Shah 2011, 31.)

## 2.4 Organisaation brändi ja maine

Henkilöstövoimavaroista kilpailtaessa on tärkeää, että organisaatio houkuttelee ja pitää palveluksessaan työntekijöitä, jotka parhaan työsuorituksen lisäksi sopivat or-

ganisaatiokulttuuriin ja sen tiimeihin. Tämän seurauksena organisaatioita tarkastellaan brändeinä, joiden tulee houkuttaa oikeanlaisia työntekijöitä. 1990-luvulta alkaen yritykset ovat ryhtyneet aktiivisesti työskentelemään brändin identiteetin kehittämisen parissa tuoden samalla esille hyvän työnantajan ominaisuuksiaan. Yritykset ymmärsivät, että olemalla hyvä työnantaja houkutellaan lahjakkuuksia. Lahjakkuutta ei houkuttele pelkkä raha enää. Koko organisaatio ja etenkin sen viestintäosasto tuovat esille kaikessa viestinnässään syitä, miksi kyseinen yritys on parempi paikka työskennellä. Sisäisesti kommunikoidaan samaa viestiä. Viestintä ja henkilöstöjohtaminen työskentelevät yhteistyössä, jotta viestitetty sanoma vastaa käytännössä toteutuvaa toimintaa. Ainoastaan siten viestintäosasto välittää merkityksellistä viestiä yleisölleen. (Vasavada-Oza & Bhattacharjee 2016, 7–8.)

Brändiä pidetään tärkeimpänä aineettomana omaisuutena, jonka organisaatio voi omistaa. Brändi on lupaus, joka toteutetaan ja pidetään jokaisessa strategiassa, markkinointi- ja HR-toimessa, jokaisessa liiketoiminnan päätöksessä sekä jokaisessa asiakkaan tai työntekijän vuorovaikutustilanteessa tavoitteena luoda strategista arvoa organisaatiolle. (Martin & Hetrick 2006, 46–47.) Brändi tarjoaa jotain erilaista ja merkityksellistä; se on lupaus sekä tiivistelmä miellejohdusta ja tunteista, jotka tulevat mieleen, kun brändin nimi mainitaan. Brändin aineettomaan luonteeseen kuuluvat lupauksen lisäksi symbolit, logot, arvot, ominaisuudet, persoonallisuus, asenteet, assosiaatiot ja kuvat. (Roper & Fill 2012, 109.) Brändi luo kohteestaan kuvan ihmisten mieleen sanallisten, visuaalisten ja tunteisiin vetoavien merkkien avulla (Riel & Fombrun 2007, 39).

Työnantajabrändiä rakennetaan sekä mahdollisille työntekijöille että nykyisille työntekijöille. Mahdollisille tuleville työntekijöille välitetään yrityksestä mainetta hyvänä työnantajana, kun taas sisäisesti rakennetaan kulttuuria ja luottamusta työntekijöiden keskuuteen. Brändiin liittyvät assosiaatiot muodostavat mainetta työnantajasta, mikä vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen ulkopuolisille. Organisaation sisällä kulttuurin rakentamisen ja uskollisuuden kasvattaminen avulla tähdätään työntekijöiden sitoutumiseen. (Shah 2011 31–32.)

Maineella tarkoitetaan valitsevaa käsitystä ja arviota jostakin kohteesta. Se on henkilökohtaisia mielikuvia ja kokemuksia sekä esimerkiksi lähipiiriltä ja mediasta kuultuja tarinoita. Maine on siis organisaatioon liittyvien sidosryhmien kokonaiskäsitys arvioi-



tavana olevasta kohteesta. Se on kokonaisuus havainnoista liittyen organisaation kykyyn täyttää odotukset nykyisen tai mahdollisen tulevan asiakkaan, työntekijän tai osakkeenomistajan näkökulmasta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 44; Riel & Fombrun 2007, 43.) Martin ja Hetrick määrittelevät maineen olevan organisaation elämänkaari, sidosryhmien virallinen ja epävirallinen arvio siitä. Maine on ulkopuolisilta saatua organisaation omien määritelmien uskottavuuteen liittyvää palautetta. (Martin & Hetrick 2006, 65.) Maine on yhdistelmä eri ihmisten näkemyksiä ja käsityksiä kohteesta, ei välttämättä yksimielisiä, mutta yleisesti tunnettuja (Roper & Fill 2012, 5). Maine pohjautuu yrityksen kulttuuriin perustavimpiin asioihin: visioon, arvoihin, etiikkaan ja strategiaan, sen perusteella mitä niistä ”mainitaan” eli sanotaan ja puhutaan. Maine syntyy todellisesta toiminnasta, ei vain siitä, mitä yritys tarkoittuksellisesti ulospäin viestii. Mainetta pidetään yrityksen strategisena voimavarana, koska ihmiset tekevät päätöksiään yrityksen hyvän tai huonon maineen perusteella. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 13–14.)

Maineen rakentaminen, hallinta ja johtaminen viittaavat organisaatiolle tärkeiden ryhmien käsitysten ohjaamiseen myönteiseen suuntaan. Mainetyön kohderyhminä ovat tärkeimmät sidosryhmät, kuten henkilöstö, asiakkaat, sijoittajat ja media. Maineen johtamiseen kuuluu maineen rakentaminen, sen säilyttäminen ja mainevaurioiden korjaaminen. Hyvämaineinen organisaatio on julkisuudessa erottuva ja aito sekä toimissaan läpinäkyvä ja johdonmukainen. Johdonmukaisuus näkyy muun muassa tasapuolisena kohteluna, organisoituna viestintänä, oikeana ajoituksena, hiottuina sisältöinä ja sitoutumisena. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 44–45.)

Organisaation mainetta arvioidaan lukuisissa julkisuuden kanavissa, jolloin paljastuu väistämättä vastaavako organisaation vallitsevat mielikuvat ja todellisuus toisiaan. Kun sidosryhmillä on positiiviset mielikuvat ja hyvät henkilökohtaiset kokemukset, organisaation maine on erinomainen. Tällainen yritys yleensä näkyy julkisuudessa, arvostaa työntekijöitä, kehittää toimintaansa ja tekee tulosta. Mainetyötä kannattaa silti jatkaa, koska maineen voi menettää helposti. Organisaatio voi olla myös mainettaan parempi, jolloin ihmisten kokemukset ovat hyviä, mutta yrityksestä välittyvät mielikuvat eivät. Tällöin on kyseessä todennäköisesti viestinnällinen ongelma, joka yleensä korjaantuu kehittämällä viestinnän laatua ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Huonomaineinen yritys on epäonnistunut sekä ihmisten mielikuvissa että

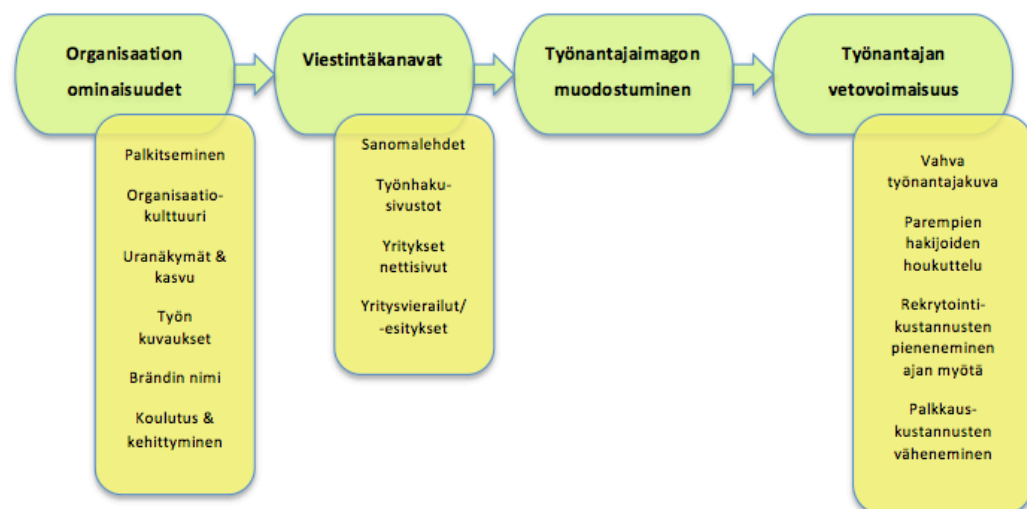
kokemuksissa. Tällaisen yrityksen pitäisi keskittyä parantamaan toimintaansa ja minimoida ulkoinen viestintä, kunnes asiat ovat paremmin. Yritys voi olla myös mainetaan huonompi, jolloin täytyy pelätä koko ajan kiinnijäämistä liian suurista lupauksista. Hyvän maineen käsitys on voinut syntyä vahingossa markkinointitapahtuman tai mediajulkisuuden yhteydessä. Kun yrityksen toiminta ei vastaa mielikuvia, maine ei ole kestäväällä pohjalla. (Mts. 47–48.)

#### 2.4.1 Ulkoinen viestintä työnantajakuvan rakentajana

Hyvästä maineesta on yritykselle monenlaista hyötyä. Maine tuo asiakkaita, houkuttelee työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita, innostaa sijoittajia ja kiinnostaa mediaa. Toisaalta maineen eteen pitää tehdä myös työtä ja sen voi menettää nopeasti. Kovastakaan mainetyöstä ei ole kuitenkaan hyötyä, mikäli toiminnasta ei osata viestiä. Siksi on tärkeää, että maineen näkökulma liitetään strategiseen johtamiseen sekä viestinnän strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Viestinnän toteutusta on tarkasteltava maineen näkökulmasta eli miltä asiat näyttävät, kuulostavat ja tuntuvat ulkopuolisten silmin. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 43–44.) Yrityksen olisi maineen kannalta hyödyllistä toteuttaa integroitua viestintää eli viestintää, jossa yrityksestä eri sidosryhmille ja eri kanavissa lähetetyt viestit muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (mts. 48).

Työnantajakuvan rakentaminen on myös organisaatiokulttuurin kehittämistä ja viestimistä kohderyhmälle. Sillä välitetään arvotarjous eli kokonaisuus työnantajan kulttuurista, asenteista ja suhteista, jotta voidaan rohkaista ihmisiä jakamaan menestykseen, tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen tähtäävät tavoitteet. Työnantajakuvan välittäminen heijastaa yrityksessä työskentelevien ihmisten kuvaa työnantajastaan. Työnantajakuvan välittämisessä markkinoidaan työsuhdetta niin, että työntekijät ovat asiakkaita ja työsuhdekokemus on tuote. ”Asiakastyytyväisyys” tällöin kertoo organisaation työnantajakuvan vahvuudesta. Työnantajakuvan välittäminen tarjoaa yhteenvedon yrityksestä mainostaen ja määritellen organisaatiota potentiaalisille työntekijöille. Tämä tarkoittaa vakuuttavien ja ainutlaatuisten näkemysten luomista ja viestimistä kohderyhmän mieliin. Työnantajakuva parhaimmillaan kuvaa sitä, miltä tuntuu työskennellä kyseisessä organisaatiossa. (Shah 2011, 31.)

Henkilöstöjohtamisessa työnantajakuvan välittäminen on huomattava viestinnällinen työkalu, jolla hankitaan ja säilytetään lahjakkuuksia (Gaddam 2008, 45). Työnantajakuvan rakentamisen merkittävä askel on siitä viestiminen mahdollisille työntekijöille. Viestinnässä käytettävien kanavien valinta on tästä johtuen strateginen päätös. Työnantajan arvotarjous (employer value proposition) viestitään oikealla tavalla ja oikealle kohderyhmälle, muuten käytetyt resurssit eivät tuota toivottua tulosta. (Neeti & Sharma 2014, 55.) Työnantajakuvan strategian tehokkuus riippuu organisaation luomien vetovoimaisuustekijöiden menestyksestä. Työnantajakuvan välittäminen alkaa siitä, että yrityksen arvot, ideologiat ja toimintatavat analysoidaan. Arvot ja organisaation ominaisuudet muutetaan arvotarjoukseksi, joka viestitetään mahdollisille työntekijöille. Viestintä tässä vaiheessa on erityisen tärkeää, sillä huolimatta siitä että yritys olisi paras työpaikka, lahjakkaiden työntekijöiden mielenkiinto hakea yritykseen töihin tulee herättää. Tietoisuus organisaation arvolutapauksesta muodostaa työnantajasta kuvan potentiaalisten työntekijöiden mieliin. Positiivinen työnantaja-kuva tekee yrityksestä houkuttelevan työnantajan. (Mts. 57–58.) Prosessi havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Työnantajakuvan rakentamisen prosessi

(Neeti & Sharma 2014, 58.)

Työnantajakuva muodostuu suurelta osin myös tahtomatta. Siksi on tärkeää, että yrityksen strategia, asiakaskokemukset ja henkilöstöteot kertovat kaikki samaa viestiä. Työnantajakuva voi rakentaa tietoisesti ja seurata muun muassa seuraavilla keinoilla:

- 1) Ulkoisen työnantajakuvan tutkiminen
- 2) Sisäisen työtyytyväisyyden kartoittaminen ja edistäminen
- 3) Työnantaja-arvojen määrittäminen ja viestiminen
- 4) Rekrytointiprosessin rakentaminen siten, että siitä välittyy positiivinen mielikuva hakijoille
- 5) Strateginen työnantajaviestintä mediassa ja erilaisissa tapahtumissa, kuten messuilla
- 6) Yhteistyö ja sponsorointi, esim. oppilaitosyhteistyö ja tapahtumasponsorointi. (Salojärvi 2013, 126–127.)

#### 2.4.2 Työnantajakuva digitaalisessa mediassa

Digitaalisen median ympäristö mahdollistaa yrityksille perinteisten uutisjulkaisujen ilmestymisen verkossa sekä blogin pitämisen ja muiden päivitysten tekemisen sosiaalisessa mediassa. Nämä edesauttavat imagon rakentamista. (Gilpin 2010, 265.) Useiden digitaalisen median kanavien käyttö imagon rakentamiseen voi vahvistaa yrityskuvaa, kun organisaatiota kuvaillaan niissä rikkaasti dialogin avulla. Sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden kommunikoida suoraan sidosryhmien kanssa ja saada näin vihjeitä organisaation imagon kehittämiseksi. Organisaation imagoa tulisi katsoa monitahoisena rakenteena, joka on rakennettu organisaatiota määrittelevien ominaisuuksien, arvojen ja viestien ympärille, ja jotka organisaatio haluaa itsestään ilmaista. Sosiaalisessa mediassa imagoa tulisi pystyä nopeasti ja joustavasti sopeuttamaan, esimerkiksi Twitter-keskustelun saamaan suunnan mukaan. (Mts. 284.) Sosiaalisen median käyttö työnantajakuvan välittämisessä voi auttaa hyvän työnantajamaineen rakentamisessa erityisesti, jos viestintä keskittyy mahdollisten työntekijöiden tärkeinä pitämiin organisaation ominaisuuksiin (Sivertzen ym. 2013, 479).

Klopperin mukaan sosiaalisen median käyttö vahvistaa johdon vaikuttamismahdollisuuksia, edistää läpinäkyvyyttä sekä rohkaisee rehellisyyteen ja aitouteen. Läpinäky-

vyys tarjoaa ihmisille mahdollisuuden nähdä, mitä yrityksen sisällä tapahtuu ja luo samalla liiketoiminnalle tarpeen toimia eettisten normien mukaisesti. Läpinäkyvyyden saavuttamista varten yrityksestä on tunnistettava johtajat ja työntekijät, jotka osaavat kertoa yrityksestä sosiaalisen median kanavissa. (Klopper 2010, 16.)

Sosiaalisen median kanavat tarjoavat yrityksille uusia tapoja saavuttaa liiketoiminnalle arvoa, mutta brändin maineeseen liittyviä haasteitakin havaitaan sosiaalisen median käytön myötä (Rokka, Karlsson & Tienari 2014, 802). Rekrytoinnit ja sisäinen työnantajakuvan rakentaminen niin, että kaikki työntekijät sisäistävät yrityksen brändin arvon ja toimivat sen mukaisesti, ovat tärkeimpiä maineenhallintakeinoja sosiaalisen median osalta (mts. 817). Sosiaalisen median käyttöön yrityksissä liittyy useita johdettavia asioita kuten päättäminen aktiivisuustasosta mediassa, työntekijöiden rohkeisuus tai rajoittaminen median käytössä, vastuun jakaminen päivitysten tekemisessä, korostaminen työntekijöille heidän työ- ja yksityiselämän roolien eroavaisuudesta sosiaalisessa mediassa sekä markkinointiviestinnän ja luonnollisten sattumien viestittämisen erot (mts. 818). Yrityksen maineen johtamisessa on helposti ristiriitaisuuksia koskien yrityksen sosiaalisessa mediassa näkyvyyttä, työntekijöiden osallistumista siihen, työntekijöiden yksityisyyttä, brändipolitiikkaa ja markkinointikeskeisyyttä. Nämä jännitteet saadaan tasapainoon keskustelemalla ja tehokkaalla maineen johtamisella. (Mts. 823.)

Työntekijöillä on tärkeä rooli sisällön ja maineen rakentajina useissa eri sosiaalisen median verkostoissa, joissa on asiakkaita, kollegoita ja ystäviä, ja joissa työ- ja vapaa-ajan roolit sekoittuvat. Läpinäkyvyys on tärkeämpää maineen hallinnan kannalta kuin pyrkimys välttää negatiivia ilmauksia tai riskejä. Kritisoivien viestien suvaitseminen nähdään merkinä avoimuudesta ja luottamuksesta sidosryhmiä kohtaan. Työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa yrityksen sosiaalisen median käyttöön ja sitä kautta yrityksen maineeseen. Avoin viestintä ja työntekijöiden reilu kohtelu jokapäiväisessä johtamisessa on tehokas ongelmia ehkäisevä kontrollijärjestelmä. Tavanomaisia ylhäältä alas johtamisen keinoja pidetään vanhentuneina sosiaalisen median johtamisessa. Työntekijät ansaitsevat luottamuksen ja heille sallitaan oma persoonallinen tyyli sosiaalisessa mediassa, kunhan yrityksen arvot on ensin sisäistetty jokapäiväisellä johtamisella. (Mts. 824.)

## Sosiaalisen median kanavat

Sosiaaliset mediat ovat internetissä toimivia palveluita, joihin käyttäjät tuottavat itse sisällön ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Osallistuminen ja keskustelu korostuvat. Sosiaalisen median käyttö lisää työyhteisöviestinnän vuorovaikutteisuutta. (Juholin 2013, 216–217.) Sosiaalinen media muuttaa organisaatioiden tapaa kommunikoida sidosryhmille. Sisällön luominen on helppoa, nopeaa ja kaikille mahdollista, ja sillä täydennetään ja rikastetaan organisaation muuta viestintää. Onnistunut sosiaalisen median viestintä johdetaan liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta. (Hart 2011, 114–115.)

Sallin ja Takatalon mukaan kolme nopeimmin kasvavaa työnantajakuvan edistämiskanavaa liittyvät kaikki sosiaaliseen mediaan: 1) sosiaalisen median ammatilliset verkostot (LinkedIn), 2) Youtube ja 3) Facebook. Sosiaalisen median kautta työntekijä tai työnhakija voi vaikuttaa työnantajakuvaan positiivisesti tai negatiivisesti. Glassdoor on esimerkki sivustosta, jossa työntekijät ja työnhakijat voivat kirjoittaa arvioita yrityksestä. (Salli & Takatalo 2014, 42.) Kielteinen tieto yrityksestä kuten myös myönteiset jutut leviävät nopeasti sosiaalisen median välityksellä. Hyvin tehty Youtube-video tai blogikirjoitus voi levitä vauhdilla netissä. (Mts. 45.)

**LinkedIn** on vuonna 2003 perustettu ammatillinen verkkoyhteisöpalvelu. Se on maailman suurin internetissä toimiva ammatillinen verkosto yli 467 miljoonalla käyttäjällä yli 200 maassa. Opiskelijat ja hiljattain valmistuneet ovat LinkedInin nopeinten kasvava käyttäjäryhmä. (LinkedIn 2016.) LinkedInin hyötyjä organisaatiolle ovat passiivisten kandidaattien etsiminen avoimiin tehtäviin sekä positiivisen työnantajakuvan rakentamisen mahdollisuudet (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 102).

**Facebook** on vuonna 2004 perustettu netissä toimiva yhteisöpalvelu. Facebookin missio on tehdä maailmasta avoimempi ja yhtenäisempi paikka. Facebookia käytetään yhteydenpitoon, tiedonhakuun, jakamiseen ja itselle tärkeiden asioiden ilmaisemiseen. Facebookilla on yli miljardi aktiivista käyttäjää. (Facebook 2016.)

**Instagram** on netissä toimiva kuvayhteisöpalvelu, jolla on yli 600 miljoonaa käyttäjää. Maailmanlaajuisessa palvelussa jaetaan yli 95 miljoonaa kuvaa päivittäin. Instagram haluaa kuvien avulla tehdä maailmasta yhtenäisemmän. Instagram soveltuu visuaaliseen tarinankerrontaan niin yrityksille kuin yksityishenkilöillekin. (Instagram 2016.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä työnantajakuva muodostuu.

Tutkimuksen tavoite voidaan jakaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Minkälaista työnantajakuva yrityksen viestintä tuottaa?
- 2) Minkälaiseksi potentiaaliset työnhakijat työnantajakuvan kokevat?

Tutkimuksen empiirisessä osassa keskitytään toimeksiantajayrityksen työnantajakuvaan kahden eri aineiston avulla. Ensinnäkin viestinnän tuottamaa työnantajakuva tarkastellaan yrityksen internetsivujen ja sosiaalisen median kautta. Toiseksi haasteltiin hiljattain yritykseen rekrytoituja työntekijöitä heidän käsityksistään työnantajastaan ennen rekrytointia.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan ICT-alaa. Kyseinen ala ja sen tulevaisuuden näkymiä esitellään tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa. Seuraavaksi esitellään työn toimeksiantaja IT-palveluyritys Qvantel Finland Oy. Tämän jälkeen kuvaillaan työn tutkimusote, minkä jälkeen vuorossa on aineiston keruun esittely, aineiston kuvaus ja analysointi.

#### 3.1 ICT-ala ja sen tulevaisuuden näkymiä

Yksi merkittävä työmarkkinoiden rakennetta muovaava tekijä on informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ICT) kehitys. ICT on yleiskäyttöinen teknologia, joka on hyödynnettävissä useimmilla toimialoilla, se kehittyy jatkuvasti ja tarjoaa monipuolisia uusia tuotantomahdollisuuksia. ICT:n hyödyt näkyvät kunnolla vasta sitten, kun teknologia itsessään on tarpeeksi kehittynyttä ja sen ympärille on syntynyt riittävästi uusia innovaatioita. Lisäksi, ICT:n teknologista kehitystä luonnehtii eksponentiaalinen kasvu, eli ajan myötä kehitys saavuttaa mittasuhteet, joita on vaikea käsittää. ICT:n mahdollisuudet kasvavat siis jatkuvasti ja se tulee todennäköisesti muokkaamaan tehtävärakenteita tulevaisuudessa entistä voimakkaammin ja syvemmin. (Kauhanen 2014, 3–4.) Myös Ahtelan mukaan työmarkkinoiden rakennemuutoksen keskeinen perusta on informaatio- ja kommunikaatioteknologian merkityksen kasvaminen. Kehityksen myötä kaikki, mikä voidaan digitalisoida, digitalisoidaan. (Ahtela 2016, 8.)

Ohjelmistoala, johon ICT-yritykset usein kuuluvat, on toimialaluokituksessa osa laajempaan liike-elämän palveluiden toimialakokonaisuutta. Se on nopeimmin kasvava toimiala Suomessa ja sen kasvun ennustetaan jatkuvan. Palveluyritykset ovat keskeisessä asemassa asiakasyrityksensä liiketoiminnan kehittämisessä levittäessään tietoa uusista ideoista ja parhaista käytännöistä. Näin palvelut tukevat myös yleistä taloudellista kasvua. Toimialalle on tyypillistä, että toimialojen rajat hämärtyvät. Tietoteknisten ratkaisujen tarjoamisesta siirrytään asteittain asiakasyritysten strategioita ja johtamista koskevaan konsultointiin. Kyseinen ilmiö on havaittavissa monissa ohjelmistoalan yritysten toiminnoissa. (Mts. 10.)

Ohjelmistoalalla työntekoa leimaavat toimiminen tieto- ja viestintäteknologian kehittämisen ja soveltamisen eturintamassa. Alalla erottuvia piirteitä ovat mm. tietotekniikan asiantuntemus, dynaaminen osaamisen kehittäminen, yksilöllisyys, itsenäinen ja joustava tiimityöskentely, työn imu, nuori ikärakenne, hyvän työyhteisön arvostaminen ja osaavan työvoiman jatkuva kysyntä. Ohjelmistoalaa voidaan pitää monessa suhteessa edelläkävijänä, jonka avulla voidaan nähdä, mitä tietotyö voi olla, mitä mahdollisuuksia se tarjoaa ja mitä vaatimuksia siihen liittyy. (Mts. 11.)

Työn tekeminen on tavallisesti riippumatonta sen suorittamisen ajasta ja paikasta. Työtehtävät alalla vaativat erityisosaamista ja niitä suoritetaan itsenäisesti. Koulustaustalla ei ole ratkaisevaa merkitystä. Organisaatiot ovat asiakaslähtöisiä, kevyitä ja joustavia, ja hierarkkisuutta vältetään. Avoimuus ja luottamus korostuvat. Tiimit ovat pitkälti itseohjautuvia, ja toiminnan puitteet määrittyvät asiakastoimeksiannon sisällön sekä aikataulun mukaan. Esimies vastaa toimeksiannon toteutumisesta, arvioinnista ja palkitsemisesta sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja urasuunnittelusta. (Mts. 11–12.)

Digitalisaatio kadottaa todennäköisesti tulevaisuudessa työpaikkoja, mutta se voi yhtä lailla luoda uusia työpaikkoja. Helposti automatisoitavat työtehtävät häviävät, kun taas syntyvät työpaikat ovat ihan uuden tyyppisiä tehtäviä uusissa yrityksissä. Nopeasti kasvavia markkinoita ovat suurten tietomassojen analytiikka, kehittynyt robotiikka, koneiden välinen verkkoviestintä ja virtuaalitodellisuus, joihin kiinni pääseminen toisi Suomelle talouskasvua. Tähän on hyvät lähtökohdat, sillä Suomi on Euroopassa tietotekniikan kärkijoukkoa. Hallituksen tavoite on luoda 110 000 työ-



paikkaa vuoteen 2019 mennessä. 80 000–105 000 työpaikkaa arvioidaan digitalisaation tuovan Suomeen vuosina 2015–2020. (Hartikainen 2016.)

Viime aikoina suuntaus on ollut, että pieniin ja keskisuuriin IT-taloihin on syntynyt uusia työpaikkoja samanaikaisesti, kun suuret tietotekniikkayritykset irtisanovat. Työntekijöitä on rekrytoitu pääkaupunkiseudun lisäksi paljon myös esimerkiksi Tampereelle, Jyväskylään, Ouluun ja Joensuuhun. Työnhakijoiden asenteet muuttuvat ja pieni IT-talo voi olla isoa houkuttelevampi työnantaja. (Korpimies 2015.) Tästä kertoo myös T-Median työnantajakuva 2016 –tutkimuksessa viiden maineikkaimman työnantajan joukkoon yltäneet kolme IT-alan uuden polven pienempää yritystä: Supercell sijalla yksi, Vincit sijalla kolme ja Reaktor sijalla neljä. Toiseksi sijoittui Kone ja viidenneksi Google. (T-Media 2016.)

Suuri määrä ihmisiä ICT-alalla on menettänyt työnsä esimerkiksi Nokian ja Microsoftin irtisanomisien myötä. Avoimia työpaikkoja ei riitä kaikille silloin, kun useat menettävät työnsä samaan aikaan. Siksi yrittäjyys kiinnostaa yhä useampia, etenkin kun irtisanova työnantaja monessa tapauksessa maksaa apurahaa yrityksen perustamiseen. (Lehto 2016.) Tietoviikko kuitenkin uutisoi, että ohjelmistoalalla erityisesti menee tällä hetkellä hyvin. Yrityskoot kasvavat, voittoa tulee ja tietyille osaajille on jatkuvasti tarve. (Torikka 2016.)

### 3.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen nopeasti kasvava IT-palveluyritys Qvantel Finland Oy (Qvantel), joka on perustettu vuonna 1995. Qvantel tarjoaa räätälöityjä pilvipohjaisia liiketoiminnan tukijärjestelmiä ja IT-konsultointipalveluita, mitkä auttavat heidän asiakkaitaan saavuttamaan maksimaalisen liiketoiminnan tehokkuuden, ketteryyden ja kilpailuedun. Yritys tarjoaa ratkaisuja esimerkiksi asiakas-, tuote- ja laskutushallintaan. Yrityksen asiakkaat ovat suuria, pääasiassa televiestintään keskittyneitä yrityksiä, kuten DNA, Basware, Ericsson, Yoigo ja Salt. Qvantel kuvailee parantavansa palveluntarjoajien liiketoimintaa ainutlaatuisilla ja toimivilla liiketoiminnan tukijärjestelmillään. Qvantelin pääkonttori on Suomessa, minkä lisäksi yrityksellä on toimintaa Ruotsissa, Virossa, Espanjassa, Yhdysvalloissa ja Intiassa. Suomessa toimitukset sijaitsevat Helsingin pääkonttorin lisäksi Jyväskylässä, Tampereella ja Oulussa.

(Qvantel Finland Oy 2016a.) Qvantelin liikevaihto vuonna 2015 oli 27 576 000 euroa. Yritys toimii toimialaluokituksen mukaan Ohjelmistojen suunnittelun ja valmistuksen toimialalla. (Fonecta Kohdistamiskone B2B 2016.)

Qvantel pääsi vuonna 2015 Talouselämän kokoamalle Suomen mielenkiintoisimmat kasvuyritykset listalle, jossa edellytyksenä oli että liikevaihdon on pitänyt vuosina 2011–2014 vähintään kaksinkertaistua ja yrityksellä täytyy olla kasvunäkymiä. Valinnoissa on painotettu yrityksiä, jotka työllistävät. (Virta 2015.) Qvantel kasvoi merkittävästi myös vuoden 2016 aikana. Kesäkuussa uutisoitiin, että yritys on tehnyt sopimuksen telekommunikaatioyhtiö Ericssonin kanssa, minkä ansiosta palkataan 200 uutta IT-alan osaajaa. Sopimus on Qvantelille kaikkien aikojen merkittävin kauppa. (Sirén 2016, 18–19.) Lokakuussa jälleen yrityksen kasvu huomioitiin, tällä kertaa usean lehden palstoilla, kun uutisoitiin uudesta Tampereen toimistosta, henkilömäärän kasvamisesta vajaan vuoden aikana 280:stä 450:een ja tavoitteesta 70 uuden työntekijän palkkaamiseksi. Yrityksessä eletään jännittävää kasvun aikaa. Qvantelille tarvitaan parhaimmat mahdolliset IT-alan osaajat, jotta asiakkaille annetut lupaukset voidaan pitää, mutta kilpailu alan osaajista on kovaa. (Qvantel Finland Oy 2016b.)

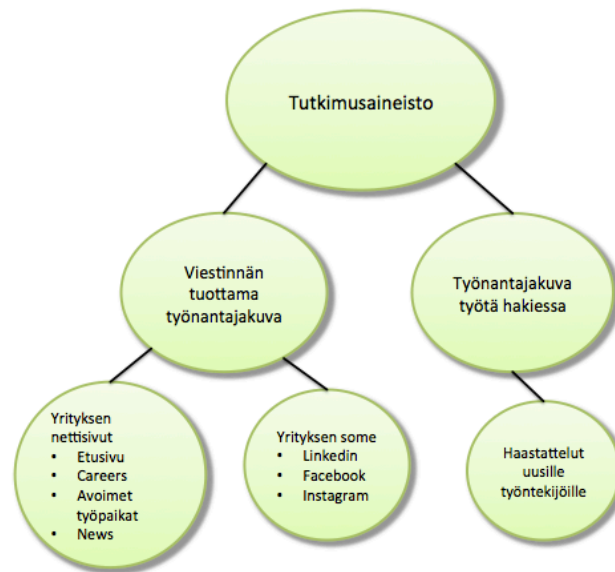
### 3.3 Tutkimusote

Työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on laadullinen, koska sen avulla pyritään tuottamaan uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä ja sitä tarkastellaan tietyssä kontekstissa eli toimeksiantajayrityksen kautta. Hirsjärven, Remeksen ja Saja-vaaran (2007, 157) mukaan lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen sisältäen ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta. Puusa ja Juuti jäsentävät asian siten, että laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksessa oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Oleellista laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien kokemukset, ja tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tai kyseenalaistaminen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tavoitteena voi olla myös muun muassa uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaus tai ymmärryksen syventäminen. (Puusa & Juuti 2011, 47-48.)

Opinnäytetyö on tutkimussuuntaukseltaan case-tutkimus, sillä tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan yksittäisen tapauksen, toimeksiantajayrityksen työnantajakuvaan näkökulmasta. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen määrittelevät tapaus- eli case-tutkimuksen tarkoittavan tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Kohteena on yleensä jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto, tapahtumasarja tai historia. Tapaus voi olla esimerkiksi toimiala-, organisaatio tai osastotasoinen. Yhden tapauksen käyttö voi vahvistaa, haastaa tai laajentaa teoriaa. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa kuvauksia, jotka kyseenalaistavat vallitsevat tulkinnat liiketoiminnan ja johtamisen todellisuudesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154-175.) Erikssonin ja Kovalaisen mukaan case-tutkimuksessa tutkimuskysymysten tulee aina liittyä tietyn tapauksen ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Tapausta tutkitaan peilaten sitä sen historiaan sekä taloudelliseen, tekniseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Tarkoitus ei ole pyrkiä tiedon yleistettävyyteen, vaan tavoite on ymmärtää valittua tapausta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115-121.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset liittyvät tietyn ilmiön, eli toimeksiantajayrityksen viestinnän välittämän työnantajakuvaan ymmärtämiseen. Ilmiötä tutkitaan erityisesti sen sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa tarkastelun kohteen ollessa viestintä, kieli ja organisaation ihmiset.

### 3.4 Aineiston keruu

Opinnäytetyön empiirinen aineisto koostuu olemassa olevista teksteistä sekä haastatteluista. Aineisto kuvataan kuviossa 3 seuraavalla sivulla.



Kuvio 3. Tutkimusaineisto

Olemassa olevia tekstejä ovat toimeksiantajayrityksen internetsivujen materiaali sekä sosiaalisen median julkaisut LinkedInissä, Facebookissa ja Instagramissa. Nämä valittiin työn empiiriseksi aineistoksi, koska niiden avulla pyritään saamaan tietoa yrityksen viestinnän tuottamasta työnantajakuvasta ja sitä kautta vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Käytettävät olemassa olevat aineistot ovat julkisia tekstejä, jotka löytyvät internetistä.

Erikssonin ja Kovalaisen mielestä olemassa olevien tekstien käyttö tarjoaa usein erinomaisia mahdollisuuksia laadullisen tutkimuksen tekemiseen. Realistisessa lähestymistavassa tekstien etu piilee niiden läpinäkyvyydessä: ne edustavat suoraan tutkimuskohdetta ja siihen liittyviä ihmisiä ja ongelmia. Toisen lähestymistavan mukaan tekstit eivät läpinäkyvästi heijasta yhteiskuntaa, vaan jokainen lukija tulkitsee ne omalla tavallaan, ja tekstit viittaavat aina muihin teksteihin (intertekstuaalisuus). (Eriksson & Kovalainen 2008, 89-90.) Empiiriseksi aineistoksi valitut tekstit edustavat suoraan tutkittavaa kohdetta eli toimeksiantajan viestinnän kuvaamaa työnantajakuvaa sekä siihen liittyviä ihmisiä ja ongelmia, mutta tekstit vaativat analysointia ja tulkintaa jotta saadaan vastauksia tutkittavaan ilmiöön. Hyötynä on se, että aineisto ei ole esimerkiksi haastateltavan tulkintaa ilmiöstä, vaan tutkija pääsee suoraan tutki-

muskohteeseen kiinni tekemään omia tulkintojaan. Silvermanin (2005, 120) mukaan olemassa olevien aineistojen etu haastatteluihin nähden on siinä, että tarkastelu aloitetaan ikään kuin puhtaalta pöydältä ilman etukäteen muotoiltuja kysymyksiä, jolloin voidaan löytää täysin ennalta arvaamattomia tuloksia.

Opinnäytetyön aineiston toinen osa koostuu toimeksiantajayrityksessä hiljattain aloittaneiden työntekijöiden haastatteluista. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 95) mukaan haastattelujen yhdistäminen toisiin menetelmiin toimii hyvin, sillä eri menetelmät tukevat toisiaan ja haastatteluiden avulla voidaan esimerkiksi selventää ja syventää asioita. Tässä tutkimuksessa haastatteluissa keskityttiin erityisesti työnhakuvaiheessa haastateltavilla olleeseen mielikuvaan yrityksestä, minkä kautta haettiin vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen.

Haastateltaviksi valikoitui hiljattain yrityksessä aloittaneet, koska heillä oli vielä tuoreessa muistissa, minkälaiseksi he kokivat yrityksen ennen siellä aloittamistaan. Heillä oli myös todellista kokemusta toimeksiantajayrityksen työnantajakuvan arvioinnista, koska olivat päättäneet hakea yritykseen töihin. Haastateltavien tavoittamisessa auttoi yrityksen henkilöstöosasto, joka kysyi haastateltavilta suostumuksen haastatteluun ja toimitti yhteystiedot tutkijalle. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla, jossa kerrottiin opinnäytetyön aiheesta ja sen merkityksestä yritykselle, ja samalla sovittiin haastatteluajankohta. Haastattelut pyrittiin pitämään tiiviinä, sillä kyseessä ei ollut ainoa aineistonkeruumenetelmä, vaan vastauksia haettiin myös tekstiaineistojen avulla. Näin myös saatiin haastattelut mahtumaan haastateltavien aikatauluun parhaiten. Haastattelun kesto, puoli tuntia, kerrottiin etukäteen haastateltaville. Haastattelukysymykset myös lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli mahdollista muistella käsityksiään työnantajastaan ennen yrityksessä aloittamista ja näin valmistautua vastauksiin.

Haastattelu on keskustelua, jolle on etukäteen asetettu tavoite. Haastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on siksi hänen johdattelemaansa. Haastattelu on vuorovaikutteista ja sen osapuolet vaikuttavat aina toinen toisiinsa. Tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. On olennaista muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita toisten tekemiä tulkintoja. (Puusa 2011a, 73.)

Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Tällöin puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelun joustavuus perustuu siihen, että tiedonkeruutilanteessa tutkijan on mahdollista suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymyksen kannalta oleelliseen suuntaan. Haastattelun käyttö antaa tutkijalle mahdollisuuden kiinnittää huomiota myös ei-kielelliseen viestintään, joka saattaa antaa tärkeitä vihjeitä niistä seikoista, joihin tutkijan olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota ja pyytää lisäselvitystä tutkittavalta. (Mts. 76.) Erikssonin ja Kovalaisen mukaan haastattelu on tehokas ja käytännöllinen menetelmä sellaisen tiedon keruuseen, jota ei ole julkaistussa muodossa. Lisäksi haastattelulla saadaan selville ihmisten kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusaiheen todellisuuden sosiaaliseen rakentumiseen liittyviä tekijöitä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 80-81.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa etukäteen valmistellaan aihe, kysymykset tai teemat, mutta jokaisessa haastattelussa kysymysten järjestys tai sanamuodot voivat vaihdella. Etuna on se, että haastattelu toteutetaan systemaattisesti ja kattavasti, mutta keskustellen vapaamuotoisesti. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82; Koskinen ym. 2005, 104.) Tuomen ja Sarajärven mukaan puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa samaa kuin teema-haastattelu. Etukäteen valitaan keskeiset teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset, ja on tutkijasta kiinni esitetäänkö kaikki kysymykset kaikille haastateltaville, esitetäänkö ne samassa järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla jokaisessa haastattelussa samat. Laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyy myös erilaisia tulkintoja näihin kysymyksiin. Haastattelun pyrkimyksenä on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen, mutta haastattelun avoimuudesta riippuu kuinka tiukasti etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäydytään. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.)

Puolistrukturoitu haastattelu sopi tämän opinnäytetyön aineistonkeruumuodoksi, koska haluttiin syventää työn tietoperustassa esiin nostettuja aiheita valmiiksi tehtyjen kysymysten avulla. Haastattelut jakautuivat kolmeen teemaan, jotka olivat Työn hakeminen Qvantelilta, Mielikuvat ja maine sekä Työskentely Qvantelilla. Haastattelukysymykset on liitteessä 1. Haastattelut sujuivat vapaamuotoisesti siten, että kaikkia valmiiksi tehtyjä kysymyksiä ei esitetty sanatarkasti jokaiselle haastateltavalle,

vaan tilanteen mukaan esitettiin sen sijaan keskustelua tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelut suoritettiin toimeksiantajan tiloissa. Haastattelijana toimi tutkija, joka ei ole työsuhteessa yritykseen.

### 3.5 Aineiston kuvaus ja analysointi

Roller ja Lavrakas (2015, 230) toteavat sisällönanalyysin olevan systemaattista sisällön pelkistämistä, analysointia kiinnittäen huomiota erityisesti aineiston syntykontekstiin, teemoittelua ja merkityksellisten tulkintojen erottamista. Heidän mielestään sisällönanalyysin vahvuus on sen kontekstisidonnaisuus sekä merkityksen erottaminen aineistosta (mts. 245). Puusan mukaan laadullisen aineiston analysoinnissa havainnot puretaan osiin ja niitä tarkastellaan kriittisesti siten, että pyritään hahmotamaan kokonaisuus. Analyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa tietoa. Osiin pilkotun aineiston pohjalta tutkija tekee synteesejä ja kokoo sen uudelleen. Se millaiseksi kokonaisuus muodostuu, on aina tutkimuskohtaista. Mistä tutkija on kiinnostunut, millaisia havaintoja hän tekee ja mitkä niistä ovat tutkimuksen tavoiteasettelun kannalta oleellisia, riippuu tutkimuksessa käytettävästä viitekehyksestä ja valituista tutkimusmetodeista. Aineiston analysoinnin tuottaman kokonaisuuden perusteella on mahdollista tuottaa rikas tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2011b, 115–117.)

Sisällönanalyysia voi käyttää esimerkiksi luonnollisesti olemassa olevan aineiston analysointiin, jolloin se on ensisijainen tutkimusmenetelmä aineistolle. Etuna on tällöin, että erilaiset muuttujat eivät aiheuta vääristymiä sisältöön aineiston keruun aikana. Sisällönanalyysi voi olla myös toissijainen tutkimusmenetelmä silloin, kun aineisto on kerätty jollain toisella laadullisen tutkimuksen menetelmällä. (Roller & Lavrakas 2015, 241–246.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa *aineistolähtöisellä analyysillä*, jolloin tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti siten, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja. Aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei ole tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Toinen

tapa toteuttaa sisällönanalyysi on *teoriaohjaava analyysi*, jolloin siinä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan, vaan teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. Analyysista on tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan uusia ajatuksia synnyttävä. *Teorialähtöinen analyysi* taas nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä malli ja sen mukaan määritellään mm. kiinnostavat käsitteet. Tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti ja aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95–97.)

Analyysimenetelmänä tässä työssä käytetään sisällönanalyysia. Menetelmä sopii tutkimukseen, koska eri asiayhteyksistä kerätyistä aineistoista huomioiden niiden syntykontekstit pyritään analyysin avulla löytämään merkityksiä sekä muodostamaan mielekäs kokonaisuus. Sisällönanalyysi toimii tässä työssä ensisijaisena menetelmänä luonnollisesti olemassa olevalle aineistolle eli internetistä poimituille tekstiaineistoille, mutta myös toissijaisena tutkimusmenetelmänä, koska mukana on haastatteluaineistoja. Analyysin toteutuksessa on teoriaohjaavan analyysin piirteitä, sillä tutkija tutustui aihepiiriin tietoperustaan ennen tutkimuksen toteutusta, mikä omalta osaltaan on ohjannut ajattelua. Haastattelukysymysten tekemisessä myös hyödynnettiin aikaisempaa tutkimustietoa. Analyysissa on myös aineistolähtöisen analyysin piirteitä, sillä aineistosta löydettyt teemat on muodostettu tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, ei teoriaan pohjautuen.

Aineistot, jotka ovat olemassa tutkimuksesta riippumatta, ovat luonnollisia aineistoja. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset dokumentit, arkistot, vuosikertomukset, pöytäkirjat, internetsivustot, blogit ynnä muut sellaiset, joita instituutiot, yritykset ja yhteisöt pitävät osana normaalia toimintaansa. Luonnollisien aineistojen käytössä on huomioitava tekstin konteksti ja syntyehto. Teksteillä on tyypillisesti jokin käyttötarkoitus, jonka osana ne ovat. Tarkoituksena voi olla esim. yrityksen imagonrakennus, sitouttaminen tai työntekijöiden kannustaminen. Luonnolliset aineistot kuuluvat aina johonkin käyttöyhteyteen tai toimintaan, joka ohjaa sitä, mitä niihin tallentuu. Näin aineistot pystyvät kertomaan jotakin tutkittavan aiheen lisäksi myös niistä instituuti-

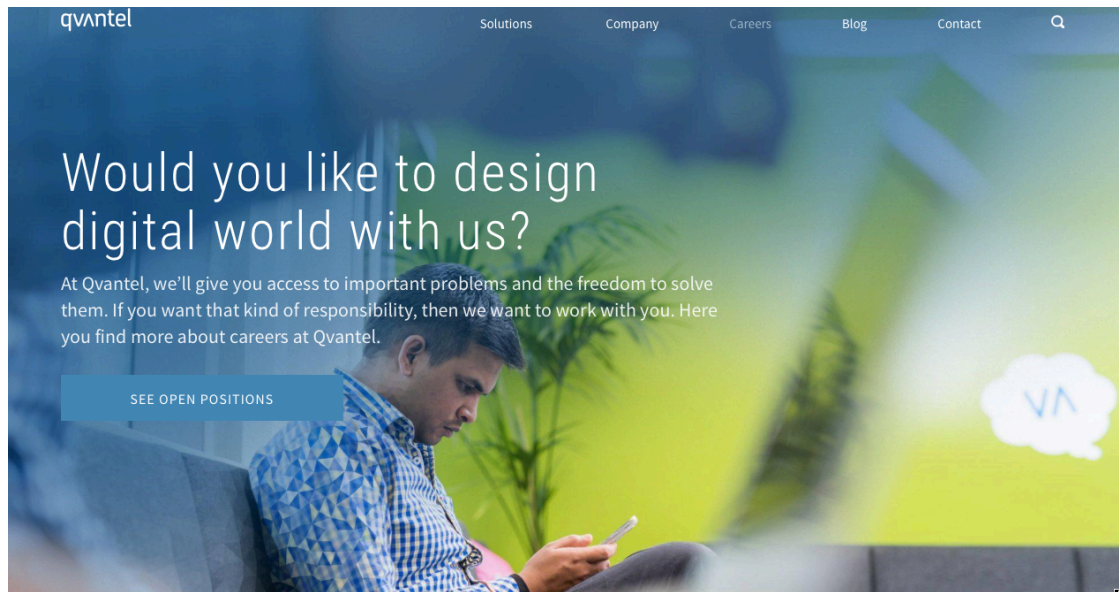


oista, organisaatioista ja käytännöistä, joista ne tulevat. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 108-112.)

### **Luonnollisten aineistojen kuvaus**

Luonnollisia aineistoja tässä työssä ovat toimeksiantajayrityksen internetsivujen ja sosiaalisen median tekstit. Internetin aineistoista tutkitaan usein samoja asioita kuin perinteisistäkin aineistoista: tekstiä, kuvia, ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta. Internetissä ilmiöiden vauhti ja jäljitettävyyys on kuitenkin erilaista. Netissä voidaan tarkastella ilmiöitä tasolla, joka ei muuten olisi mahdollista. Verkkoon ihmisten toiminnasta jää uudenlaisia jälkiä. (Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013, 11.) Luonnollisten aineistojen tarkastelussa keskitytään erityisesti teksteihin ja siihen, mitä ne kertovat ihmisten toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, mutta myös kuvat on katsottu läpi, jotta aineistojen kokonaisuus konkretisoituu. Aineistot päivittyvät jatkuvasti, mistä syystä oli tarpeen määritellä tarkastelun päivämäärät. Internet ympäristönä antoi erinomaiset puitteet yrityksen viestinnän tuottaman työnantajakuvan muodostumisen tutkimiselle, sillä digitalisaatioon panostava yritys viestii verkossa ja sosiaalisessa mediassa.

Internetsivuja tarkasteltiin 12.11.2016. Työnantajakuvan välittymiseen liittyvää aineistoa sivustolla olivat etusivu, uutiset ja Careers-osio sekä sen alta löytyvät työpaikkailmoitukset. Etusivulla tuodaan esiin muun muassa yrityksen hiljattain tekemät liiketoiminnan sopimukset sekä yrityksen kasvu- ja työllistämistavoite. Uutisissa kerrotaan tarkemmin uusimmista sopimuksista, yrityksen kasvusta, nimityksistä ja palkinnoista. Careers-osiossa korostetaan nykyaikaisuutta, digitalisaatiota sekä työskentelyn vapautta ja vastuuta (ks. kuvio 4 seuraavalla sivulla).



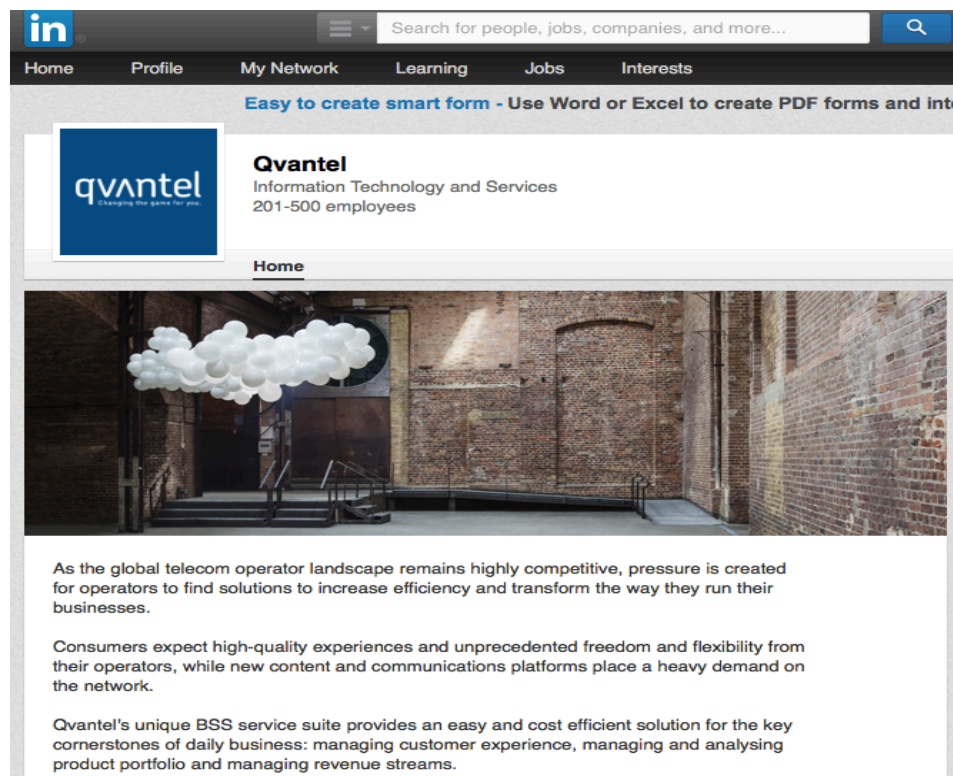
Kuvio 4. Qvantelin Careers-sivu

Avoimia työpaikkoja oli analysointihetkellä Suomessa yhdeksän erilaisissa IT-alan asiantuntijatehtävissä ja projektien johtamisessa. Opinnäytetyö keskittyy työnantajakuvan muodostumiseen Suomen työnantajamarkkinoilla, joten muissa maissa avoinna olleet työpaikkailmoitukset jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Työpaikkailmoituksissa tuodaan esille yrityksen arvot, kuvaillaan työtehtävä ja edellytykset siihen. Ilmoitusten lopussa kerrotaan, mitä yritys voi tarjota työntekijälle, kuvaillaan yrityskulttuuria, annetaan hakuohjeet ja yhteyshenkilö tai sähköpostiosoite lisätietojen kysymistä varten.

Etusivu ja Careers-osio tallennettiin kuvakaappauksella analysointia varten. Uutisista kolme valittiin tarkempaan tarkasteluun niiden aiheeseen sopivuuden perusteella. Suomessa avoinna olleet työpaikkailmoitukset sekä työnantajakuvan muodostumiseen liittyvät uutiset vietiin tekstinkäsittelyohjelmaan tarkempaa analysointia varten. Materiaalia kertyi 11 tekstisivua (kirjasinkoko 12, riviväli 1).

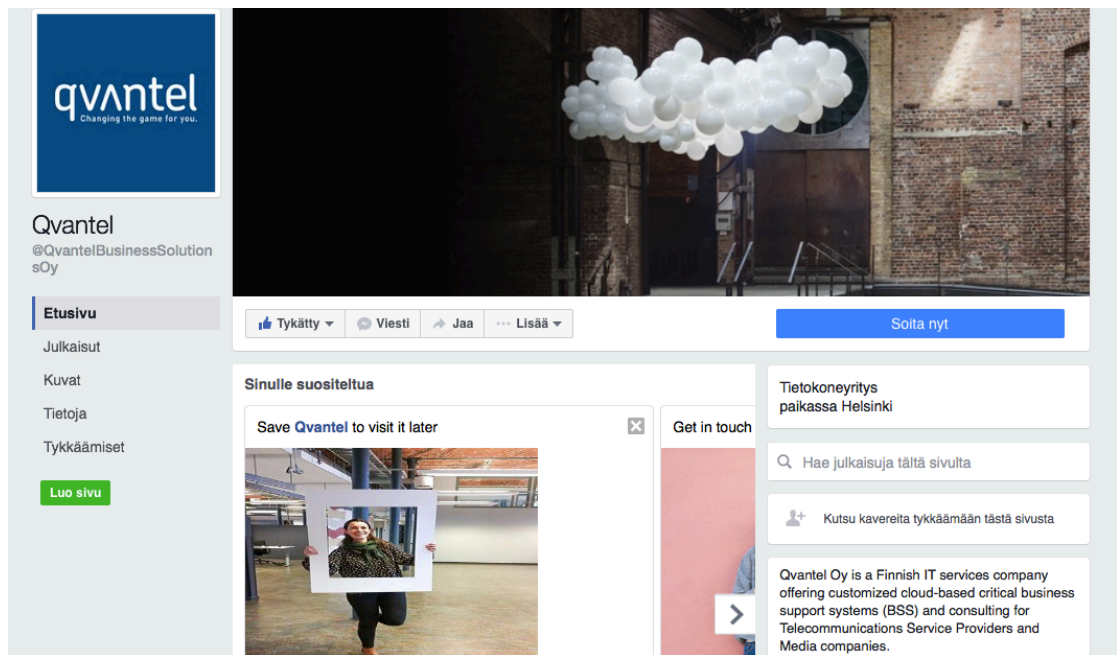
Yrityksen sosiaalisen median tekstejä tarkasteltiin 24.11.2016. Tarkasteltavana olivat LinkedIn, Facebook ja Instagram. Linkedinissä yrityksellä oli 4 079 seuraajaa ja päivityksiä oli 36. Sivulla esitellään yrityksen liiketoimintaa, kerrotaan uutisia yrityksestä, tiedotetaan avoimista työpaikoista sekä esitellään työntekijöitä ja organisaatiokult-

tuuria. Useissa päivityksissä on linkki yrityksen koti- tai Facebook-sivulle. Työnantajakuvan muodostumiseen liittyvillä päivityksillä on keskimäärin 27 tykkäystä. Kuviossa 5 on yrityksen LinkedIn-sivu.



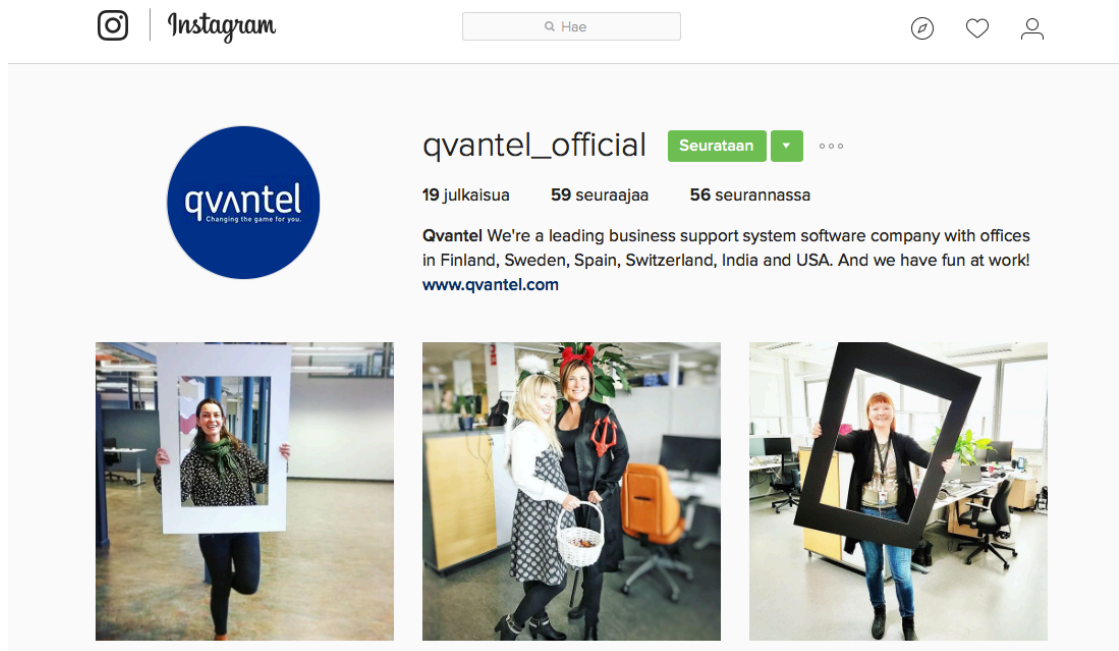
Kuvio 5. Qvantelin LinkedIn-sivu

Facebookista otettiin tarkasteluun 1.8.–24.11.2016 ilmestyneet julkaisut, joita oli yhteensä 28. Tykkääjiä yrityksen Facebook-sivulla oli 448. Facebookissa esitellään LinkedInin tapaan yritys, sen työntekijöitä, avoimia työpaikkoja, uutisia ja kuulumisia. Tekstien yhteydessä on iloisia kuvia muun muassa yrityksen työntekijöistä. Päivityksissä on linkkejä yrityksen nettisivuille. Analysointia varten poimituissa työnantajakuva käsittelevissä päivityksissä tykkäyksiä on keskimäärin 31. Kuviossa 6 seuraavalla sivulla on yrityksen Facebook-sivu.



Kuvio 6. Qvantelin Facebook-sivu

Instagram on yrityksen sosiaalisen median kanavista uusin. Julkaisuja oli yhteensä 19, joista ensimmäiset olivat syksyllä 2016 ilmestyneitä. Seuraajia oli 59. Instagramissa päähuomio on julkaistuissa kuvissa, kuvateksteissä ja häshtägeissä eli aihetunnisteissa. Yrityksen Instagram-sivulla on lyhyt yritysesittely sekä kuvia työntekijöistä ja toimitiloista. Kuvien yhteydessä on kuvatekstit ja häshtägejä käytetään runsaasti. Instagramin seuraajat saavat päivityksistä tietoa yrityksen organisaatiokulttuurista, kuulumisista, työtehtävistä ja työntekijöistä. Seurantajaksolla julkaisuja oli muun muassa viikon työntekijän palkitsemisesta (the Most Valuable Qvantelee) sampanjapullolla, uudesta Tampereen toimistosta, työntekijöiden työkuvista ja yrityksen pikkujouluista. Tarkasteluun poimituissa julkaisuissa on keskimäärin 23 tykkäystä. Kuviossa 7 seuraavalla sivulla on yrityksen Instagram-sivu.



Kuvio 7. Qvantelin Instagram-sivu

Sosiaalisen median päivitykset koottiin tekstinkäsittelyohjelmaan siten, että aineistoa tuli 11 sivua (kirjasinkoko 12, riviväli 1). Joitakin sosiaalisen median päivityksiä jätettiin aineiston ulkopuolelle, koska ne eivät käsitelleet työnantajakuva muodostumiseen liittyviä aiheita. Kolmessa tarkastelun kohteena olleessa sosiaalisen median kanavassa oli osittain samoja päivityksiä keskenään, joten tästä johtuen myös osa päivityksistä jätettiin poimimatta.

### Haastatteluaineiston kuvaus

Toinen osa tutkimusaineistosta koostuu yrityksen uusille työntekijöille suoritetuista haastatteluista. Yrityksen palveluksessa aloitti vuonna 2016 yli 200 uutta työntekijää. Tutkimusta varten haastateltiin heistä viittä IT-asiantuntijatehtävissä työskentelevää. Yrityksen henkilöstöosastolta pyydettiin viidestä seitsemään haastatteluun sopivan työntekijän yhteystiedot. Toiveina oli, että haastateltavat olisivat hiljattain yritykseen aloittaneita, IT-asiantuntijatehtävissä työskenteleviä, erilaisilla taustoilla olevia työntekijöitä. Näiden toiveiden perusteella henkilöstöosasto lähetti viiden työntekijän nimet, tehtävänimikkeet ja yhteystiedot sekä tiedon siitä, että heiltä oli kysytty suostumus haastatteluun. Haastateltavista kolme oli miehiä ja kaksi naisia, iältään he

olivat noin 25–50-vuotiaita, ja kaikki olivat aloittaneet yrityksessä loppukesän tai syksyn aikana vuonna 2016. Haastateltavien tehtävänimikkeet olivat Analytics Developer, Application Specialist, Project Manager, System Specialist ja UX Designer. Haastattelut suoritettiin marraskuun lopussa ja joulukuun alussa 2016. Haastatteluissa keskusteltiin työnhakemisesta, yrityksestä syntyneistä mielikuvista ja sen maineesta sekä yrityksessä työskentelystä.

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen. Litteroitu teksti tarkastettiin kuuntelemalla tallenne vielä pariin kertaan. Litterointi tehtiin muuten sanatarkasti, mutta joitakin täytesanoja jätettiin kirjoittamatta. Äänenpainoja ja taukoja ei merkitty. Aineistoa tuli kahdeksan tekstisivua (kirjasinkoko 12, riviväli 1). Ojasalo ja muut (2009, 99) toteavat, että jos sanoilla ja sanavalinnoilla on merkitystä tutkimuksessa tai raportoinnin elävöittämisessä, litterointi on tehtävä sanatarkasti käytetyllä kielellä. Sanavalinnat ovat merkityksellisiä tässä tutkimuksessa, koska työssä on viestinnällinen näkökulma ja lainauksia käytetään raportoinnissa havainnollistamiseen. Haastattelut merkittiin litterointiin tunnisteilla h1, h2, h3, h4 ja h5. Tunnisteita ei yksilöidä tarkemmin, eikä yhdistetä tehtävänimikkeisiin haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi.

Kaikki aineistot luettiin useaan kertaan läpi. Teksteihin merkittiin korostusvärillä toistuvia ja työnantajakuvan muodostumisesta kertovia ilmaisuja. Tätä vaihetta kutsutaan koodaamiseksi eli tutkija käy aineiston läpi ja merkitsee ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 92). Seuraavaksi aineisto vietiin taulukon muotoon, pelkistettiin ja kategorisoitiin. Tässä vaiheessa kategoriat ja niille annetut nimet täsmentyivät. Ilmaisista hahmottui seitsemän eri teemaa, jotka ovat Kasvava yritys, Edelläkävijäyritys, Vastuullisuus ja vapaus, Kansainvälisyys, Arvot ja työyhteisö, Urakehitys ja oppiminen ja Tuntematon yritys. Puusan (2011b, 121) mukaan pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jolloin tutkimusaihetta koskevia asioita ilmaisevat lauseet pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi ja ne ryhmitellään samankaltaisten ja erilaisten ilmaisujen joukoksi. Taulukossa 2 seuraavalla sivulla on esimerkki pelkistämisestä ja teemoittelusta kategoriasta Edelläkävijäyritys.

Taulukko 2. Edelläkävijäyritys –teeman muodostuminen teksti- ja haastatteluaineistoista

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	TEEMA
<p>Would you like to design digital world with us?</p> <p>We are looking for generalists and problem solvers that are comfortable working in a dynamic and fast changing environment.</p> <p>Would you want to be part of a team of experts working with the best tools</p> <p>- - you will be involved in the design and development of modern web applications.</p> <p>You will create fresh and engaging design to set the standard for future enterprise software.</p> <p>The key is your enthusiasm towards new technologies - -</p> <p>- - want to work with modern set of front-end tools - -</p> <p>Would you want to join the growing team to work with the newest technologies?</p> <p>Qvantel has a rather novel, fresh approach to it, taken to a new level.</p> <p>Sanotaan, että tällöinen kuitenkin digitalisoituvassa maailmassa kohoaa tuore ajatus tekemisestä ja ulospäin ainakin kuva että ollaan aallonharjalla</p> <p>Voisin kuvitella, että semmonen toistaiseksi vielä pieni firma niin semmonen ketterä, ei niin jämähtänyt siihen tekemiseen.</p>	<p>design digital world</p> <p>dynamic and fast changing</p> <p>the best tools</p> <p>modern web applications</p> <p>future enterprise software</p> <p>new technologies</p> <p>modern set of front-end tools</p> <p>work with the newest technologies</p> <p>novel, fresh approach to it, taken to a new level</p> <p>tuore ajatus tekemisestä</p> <p>olla aallonharjalla</p> <p>ketterä, ei niin jämähtänyt</p>	Edelläkävijäyritys

Samankaltaiset teemat yhdistetään ja niistä muodostetaan yläkategoria, joka nimitetään kategorian sisältöä kuvaavalla käsitteellä (Puusa 2011b, 122). Teemat yhdistettiin kahdeksi yläkategoriaksi. Teemoista Kasvava yritys, Edelläkävijäyritys ja Tuntematon yritys tuli yläkategoria *Yrityksen maine*, kun taas teemoista Vastuullisuus ja vapaus, Kansainvälisyys, Arvot ja työyhteisö sekä Urakehitys ja oppiminen tuli yläkategoria *Mielikuvat työskentelystä*.

Seuraavissa alaluvuissa käydään jokainen teema läpi tuoden esiin sen ominaispiirteet, ilmaisut ja esimerkit. Lisäksi analysoidaan minkälaista todellisuutta teema ylläpitää ja minkälaiseksi se tutkittavan ilmiön, työnantajakuvaan muodostumisen tuottaa. Alaluvut on nimetty teemojen mukaan.

### 3.5.1 Kasvava yritys

Yritys on kasvanut merkittävästi vuoden 2016 aikana, mikä näkyi selvästi kaikessa viestinnässä sekä tuli myös aiheena esiin jokaisessa haastattelussa. Yrityksen kasvu, avoimet työpaikat, uudet liiketoiminnan sopimukset ja uudet toimitilat ovat yritykselle positiivisia asioita, joista on hyödyllistä viestiä imagonrakentamisen ja uusien työntekijöiden houkuttelun kannalta. Nettisivuilla kirjoitetaan yrityksen kasvusta esimerkiksi seuraavasti:

*The company is looking for new talent to join the expanding team of IT professionals.*

*Only in 2016 has the company grown its personnel from 280 to 450.*

*The aim is still to find at least 70 new recruits by the end of 2016.*

*We are in an exciting phase of growth and need the best possible IT talents to join us.*

*We are not only establishing a new site in Tampere but also growing all other sites.*

*Qvantel continues to hire new people in response to business growth and is currently looking to take on 200 new professionals.*

Liiketoiminnan nopea kasvu tuodaan esille myös työpaikkailmoituksissa:



*Due to our business growth we are strengthening our Delivery unit - -*

*We offer interesting and challenging work in a fast-growing, customer-oriented tech-driven company!*

Kasvu näkyy luonnollisesti myös sosiaalisen median päivityksissä innostavina ja ytimökkäinä lauseina. Yritys on antanut nimensä mukaan työntekijöilleen nimen Qvantelee, millä luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kuvataan kasvavaa henkilöstöä erityisesti sosiaalisen median teksteissä.

*Want to join our growing crowd of Qvantelees?*

*Just now we went into new hundreds as we crossed the line of 400 employees!*

*- - we are planning to be over 500 Qvantelees when this year ends.*

*In addition to our business growth, we have recruited 50+ new Qvantelees during July and August alone, over 100 new employees have started already during this year.*

Haastatteluissa yrityksen kasvu tuli esille yrityksestä muodostuneista mielikuvista puhuttaessa, mutta myös työskentelyn haasteena. Voimakas kasvu aiheuttaa yrityksen toiminnoille monenlaisia vaatimuksia, kun muuttuneeseen tilanteeseen pitää reagoida ja prosesseja päivittää vastaamaan uusia tarpeita. Haastateltavat kommentoivat kasvuun liittyen näin:

*Kyllä mä nyt sanoisin, että positiivinen, koska ne kuvat mitä median kautta välittyy on sitä vaan että halutaan rekrytoida koko ajan lisää porukkaa. (h2)*

*Voimakkaaseen kasvuun, siihen ei yritys oo vielä niin valmis mitä oisin kuvitellut ja toistaseks siihen ei oo käytännön panostusta riittävästi. (h2)*

*- - jollain osalla tuntuu että se on sellaista näpertelyä, pitäis pystyä harppomaan eteenpäin paljon nopeammin. (h2)*

*Kovasti kasvava yritys, joka rekrytoi paljon ihmisiä, siinä mielessä positiivinen kuva. (h4)*

*Aika nopeasti Qvantel kasvanut pienestä yrityksestä kauheeks läjäks uusia ihmisiä, mutta täältä puuttuu osa prosesseista kokonaan. (h4)*

*On nuori yritys edelleen, nyt on kasvanut hirveesti mut sisältö on edelleen ihan sama. Prosessit eivät ole vielä standardisoituneet. (h5)*

*Samat käytännöt eivät enää toimi. Kun sulla on 20 ihmistä, tiedät kaiken kaiken, kun on yli sata, on paljon vaikeampi ymmärtää kuka tekee mitä, ymmärtää kuinka hyvin työ tehdään. (h5)*

### 3.5.2 Edelläkävijäyritys

Digitalisaatioon panostava ja uusia sähköisiä liiketoiminnan ratkaisuja jatkuvasti kehittävä yritys antaa viestintänsä välityksellä kuvan itsestään luonnollisestikin edelläkävijäyrittäjienä. Yrityksessä kerrotaan olevan parhaat työkalut käytössä ja työntekijät pääsevät suunnittelemaan ja kehittämään moderneja sovelluksia. Tulevaisuuden ohjelmistot, uudet teknologiat ja uudenlainen lähestymistapa mainitaan myös. Net-tisivuilla, työpaikkailmoituksissa ja sosiaalisessa mediassa edelläkävijäyrittäjien kuva tulee ilmi esimerkiksi seuraavasti:

*Would you like to design digital world with us?*

*Would you want to be part of a team of experts working with the best tools?*

*- - you will be involved in the design and development of modern web applications.*

*You will create fresh and engaging design to set the standard for future enterprise software.*

*The key is your enthusiasm towards new technologies - -*

*Would you want to join the growing team to work with the newest technologies?*

*Qvantel has a rather novel, fresh approach to it, taken to a new level.*

Edelläkävijäyrittäjien maine houkuttelee erityisesti nuoria ja teknologiasuuntautuneita työntekijöitä. Yksi haastateltava kuvasi oman kiinnostuksen herättäneitä asioita sekä yrityksen työnantajakuva näin:

*Sanotaan, että tällöinen kuitenkin digitalisoituvassa maailmassa kokee tuore ajatus tekemisestä ja ulospäin ainakin kuva että ollaan aallonharjalla. (h2)*

*Voisin kuvitella, että semmonen toistaiseksi vielä pieni firma, niin semmonen ketterä, ei niin jämähtänyt siihen tekemiseen. (h2)*

### 3.5.3 Tuntematon yritys

Sosiaalisen median päivityksissä on yrityksen työntekijöiden kertomuksia työstään, työyhteisöstä ja yrityksessä aloittamisesta. Näiden tarinoiden ja jokaisen haastattelun perusteella ilmeni, että yritys on vielä melko tuntematon. Useammassa kommentissa tuli ilmi, ettei yrityksestä ole ollut juuri mitään tietoa ennen yritykseen hakemista. Erityisesti työnsisällöt ja firman liiketoiminta ylipäätään on ollut työntekijöille vierasta. Haastateltavien mielestä tunnettuutta ja työnantajakuva voisi parantaa esimerkiksi konkretisoimalla työnsisältöjä viestintään, kehittämällä nettisivuja, näkymällä enemmän mediassa, kehittämällä brändiä ja siihen liittyvää ulkoista viestintää, tekemällä lisää yhteistyötä korkeakoulujen kanssa sekä osallistumalla paneelikeskusteluihin ja erilaisiin tapahtumiin. Yritys on selvästi jo huomannut tuntemattomuutensa ja ryhtynyt panostamaan tunnettuuden lisäämiseen, mistä hyviä esimerkkejä ovat työntekijöiden tarinat ja työn kuvaaminen sosiaalisessa mediassa, Instagramiin meneminen ja tapahtumissa mukana oleminen. Työnantajakuvan muodostuminen vaatii aktiivista, suunniteltua ja monikanavaista viestintää. Yrityksen tuntemattomuutta kuvailtiin näin:

*The funny thing is that I had never even heard of the company Qvantel before.*

*I was unfamiliar with Qvantel when I decided to join in 2014.*

*- - edellisessä työpaikassa, vaikka on samassa kaupungissa, olin lähdössä pois ja sanoin et oon tulossa tänne, niin yks tais vaan tietää mikä tämä firma edes on - - (h1)*

*- - ei oo sitten törmännyt, no joskus olin kuullut nimen, mut en silloin ollut tutustunut mitä firma edes tekee. (h2)*

*Mulla ei ollut ennestään kauheen selkeää käsitystä, mitä täällä tehdään. (h3)*

*Qvantel oli jäänyt aika vieraaksi, että mitäköhän noi tekee. (h3)*

*Edelleen työn sisällöt ei ehkä kauheesti aukene laajemmalle yleisölle, niille, jotka ei oo Qvantelilla töissä. Se puoli jää hämärämmäks. (h3)*

*Qvantelin nettisivut ei avannu asiaa kauheesti, se jäi aika abstraktille tasolle mitä täällä tehdään ja miten täällä tehdään, minkälainen yritys ja minkälainen kulttuuri, sitä puolta edelleen vois parantaa. (h3)*

*Kyl mä sanoisin et siinä on vielä tehtävää, paremmin mitä nää työn sisällöt on, se et tää voi olla ihan hyvä työympäristö, minusta se ei välttämättä avaudu julkisuuskuva perusteella. (h3)*

*Mulla ei ollut kauheesti mitään käsitystä Qvantelistä siinä vaiheessa, en edes tiennyt että tällaista yritystä on olemassa. (h4)*

*Mediapresenssi on minimaalinen ymmärtääkseni. (h5)*

*Jyväskylässä on tuttu firma IT-alalla ihan kaikille, mut Helsingissä, Tampereella ja niin poispäin ehkä vois olla hyödyllistä laajentaa mainoskanavaa vaikka yliopistojen kautta. (h5)*

#### 3.5.4 Vastuullisuus ja vapaus

Asiantuntijaorganisaatiolle tyypilliseen tapaan yrityksessä annetaan työntekijöille vastuu oman työn tekemisestä ja vapaus sen suorittamiseen. Työntekijät saavat ongelmia ratkaistavaksi ja sitä myöten vastuuta, mutta myös vapautta tehdä se omalla tavalla. Tämän myötä luottamus vahvistuu johdon ja työntekijöiden välillä. Vastuullinen työ ja vapaus sen suorittamiseen ovat työntekijöitä houkuttelevia vetovoimaisuustekijöitä, joista on hyödyllistä viestiä. Teemaa kuvaillaan nettisivuilla ja sosiaalisen median työntekijäesittelyissä näin:

*At Qvantel, we'll give you access to important problems and the freedom to solve them. If you want that kind of responsibility, then we want to work with you.*

*You will also have an opportunity to create the best practices - -*

*I'd describe it as a kind of a "trust arrangement" – you get to decide quite a lot yourself as long as you do your job.*

*The work itself is interesting, independent and you get to take the responsibility of your own work – just the way I like it.*

*I enjoy the freedom at work where we have transparency of dealings, equanimity of participation on important project matters.*

Haastateltaville oli myös syntynyt mielikuva vapaasta työympäristöstä ennen töiden aloittamista ja työsuhteen alun aikana. Tämä teema liittyy työntekijöistä huolehtimiseen ja hyvään henkilöstöjohtamiseen siten, että huomioidaan työntekijöiden yksilölliset oman elämän tarpeet ja annetaan vapauksia työn suorittamistapoihin. Suorituskeskeinen paine töiden valmistumisen suhteen ei myöskään pidemmän päälle ole hyväksi työntekijöiden uupumisvaaran takia, vaan pidemmälle päästään vapaalla ilmapiirillä yksilöt huomioiden. Haastateltavat kuvasivat työn vapautta näin:

*Joustavuus, tää on semmonen joustava, ei mennä kaikissa asioissa työedellä vaan myös se oma elämä siinä sivussa kulkee - - (h1)*

*Kuulin, että on vähemmän paineistava työympäristö, annetaan enemmän vapauksia, ei ehkä vaadita niin paljoa työntekijältä. (h2)*

*Kyl mä sanoisin et parasta on vapaus ja paineettomuuden tunne. (h2)*

*Rekrytoivan henkilön kautta muodostui sellainen kuva, että voi olla aika rentoa ja vapaata -- (h3)*

### 3.5.5 Kansainvälisyys

Globaalissa maailmassa kansainvälisyys on toiminnan perusedellytyksiä. Yritys toimii globaalisti useassa eri maassa ja myös Suomessa yrityksellä on työntekijöitä useista eri kansallisuuksista ja kulttuureista. Kansainvälisyyttä tuodaan esille viestinnässä, koska se on työntekijöitä houkutteleva tekijä. Englanninkielinen viestintä tavoittaa myös Suomessa asuvat ulkomaalaiset, ja näin saadaan enemmän potentiaalisia työnhakijoita. Kansainväliseen työympäristöön kuuluu muun muassa työmatkat eri maihin, englannin käyttäminen työkielenä, eri kulttuurien kohtaaminen ja avoimuus. Työpaikkailmoituksissa ja sosiaalisen median työntekijätarinoissa kuvataan kansainvälisyyttä seuraavasti:

*Within this role you get to travel a lot to LATAM countries - -*

*At Qvantel we have built a young, dynamic, international culture - -*

*Our people are used to communicate across other cultures and time zones.*

*Ability to work as a part of international team spanning several time zones.*

*Open-mindedness and international atmosphere welcomed me as a new-comer.*

*I highly appreciate our global environment and multicultural workforce.*

*When working in IT it's a huge asset getting to see how people around the globe approach the subjects and find solutions.*

Yksi haastateltavista toi esille, että kansainvälisyys oli kiinnostanut yrityksessä työha-  
kuvaiheessa ja myös yrityksessä aloitettuaan hän piti sitä yhtenä työnantajansa par-  
haista puolista. Haastateltava kuvaili kansainvälisyyttä näin:

*Toimiala ja työtehtävät mitä mahdollisesti vois olla, sitten kansainväli-  
nen ilmapiiri, tehdään ympäri maailmaa asiakkaille hommia. (h1)*

*- - tätä ilmapiiri sinänsä, hyvin kansainvälinen porukka missä tehdään  
töitä, monesta eri kulttuurista ja maasta ihmisiä, tehdään ulkomaille  
töitä, se on ihan ehtottomasti parasta. (h1)*

### 3.5.6 Arvot ja työyhteisö

Yrityksen arvoja ovat pätevyys, sitoutuminen ja huolehtiminen (competence, com-  
mitment and care). Arvoja tuodaan esille yrityksen viestinnässä, koska niillä luodaan  
yhtenäistä ilmettä ulkoiseen markkinointiviestintään. Syvempi tarkoitus on viestiä  
yritykselle tärkeistä asioista sidosryhmille. Työnhakijoiksi toivotaan ihmisiä, jotka  
arvostavat näitä asioita.

*Competence, commitment and care lead our way and combine us.  
Hopefully you share our values on your journey to become the newest  
member of the Qvantelee family!*

*How would you feel starting the autumn with a new job accompanied  
by committed, competent and caring co-workers?*

Työyhteisöä ja sen toimintaa kuvaillaan runsaasti sosiaalisen median päivityksissä.  
Tällä rakennetaan julkisuuskuvaa ja halutaan tehdä yritystä tunnetuksi mahdollisille  
työnhakijoille. Hyvästä yhteishengestä ja työntekijöiden arvostamisesta viestiminen

toimii vetovoimaisuustekijänä. Päivitysten perusteella työskentely yrityksessä on lisäksi luovaa, työntekijät luottavat toisiinsa ja töissä osataan pitää myös hauskaa.

*Qvantel wants to promote a culture of rewarding great achievements and one way for us is to reward the Most Valuable Qvantelee of the Week (MVQ)!*

*Here we have a great team and excellent team spirit.*

*Lots of talk and dance and tons of smiles.*

*Cohesive team work, free flow of ideas, mutual respect and trust at all levels are something I believe in.*

*At Qvantel the best part is not that we play the guitar on our coffee breaks, but that I know I can trust people around me to take care of any tasks they are given.*

*I have been privileged to work with very creative people.*

*And we have fun at work!*

*Xmas party season started at our Helsinki office! Cheers!*

Haastateltaville oli muodostunut pääosin positiivinen kuva työyhteisöstä ennen yrityksessä aloittamista muilta kuultujen tarinoiden, internetin ja rekrytointiprosessin perusteella. Yhdelle haastateltavista työyhteisön toiminnasta ei ollut muodostunut kuvaa ja työt aloitettuaan mielikuva oli muuttunut positiivisempaan suuntaan.

*Semmonen joustava, asiantunteva paikka, jossa ihmiset tietää mitä ne tekee, on valmiita joustaan se suhteen että saadaan asiat tehtyä, se että on hyvä ilmapiiri, semmonen mielikuva syntyi siinä. (h1)*

*Vapaa ja inspiroiva ilmapiiri, se ehkä sen tiivistää, ja semmonen positiivinen henki. (h2)*

*Qvantel olis voinut paremmin tuoda esiin kuinka paljon täällä panostetaan työntekijöihin ja hyviä työsuhde-etuja, ja jos työhön tarvii jotain työvälinettä tai muuta resurssia, niin siihen useimmiten saa vastauksen ja tällaset asiat työn sisällön ja motivoitumisen kannalta hirveen tärkeitä, niitä olisi voinut tuoda vielä enemmän esiin. (h3)*

*Kaikki oli sitä mieltä että ovat viihtyneet ja on hyvä henkilöstöfiilis, olet pikemminkin arvokas kuin joku kuluerä, olivat ihan tyytyväisiä. (h4)*

*Suhtaudutaan ihmisiin voimavarana eikä kulueränä. Täällä ainakin toistaiseks ollaan sitä mieltä, että hyvä kun olette olemassa ja pidetään huolta henkilöstöstä. (h4)*

### 3.5.7 Urakehitys ja oppiminen

Yrityksessä työskentely tarjoaa mahdollisuuksia uuden oppimiseen, itsensä kehittämiseen ja urakehitykseen. Muuttuvassa maailmassa taitojen päivittäminen on olennaista ja oma kehittyminen tekee työskentelystä mielekästä. Uuden oppiminen parhaimmillaan avaa uusia ovia ja tuo uusia haasteita uralle. Työpaikkailmoituksissa huomioidaan ihmisten tarve oppia ja kehittyä uralla seuraavasti:

*There are plenty of opportunities to learn, grow and progress in your career as we are simultaneously doing the same ourselves.*

*- - people are motivated to learn and develop themselves*

*- - this can also be a good learning opportunity for someone who's still gathering experience.*

Sosiaalisen median uratarinoissa oppimista ja urakehitystä kuvaillaan muun muassa siten, että kertoja oli saanut vaikutelman että yrityksessä saa kehittää ammatillisia taitoja, ja oletamus osui oikeaan. Kolmen ja puolen vuoden aikana hän on saanut työskennellä useissa eri tehtävissä ohjelmistojen kehittämisessä. Toinen kertoja kuvaili yritystä sanalla kehitys, sillä työntekijät kehittävät jatkuvasti itseään, etenevät ja auttavat asiakkaita tekemään samoin. Kolmas kertoja taas kertoo, että jokainen päivä tarjoaa mahdollisuuden kehittää ja oppia uutta. Tarinat vahvistavat työpaikkailmoituksissa viestitettyä kuvaa yrityksestä, jossa pääsee oppimaan uutta ja kehittämään toimintaa. Tämänkin teeman kautta tarinoilla halutaan kuvata ulkopuolisille yrityksessä työskentelyä ja saada potentiaaliset työntekijät kiinnostumaan.

*I seek challenging career growth in Telecom BSS OSS which encourages continuous learning and creativeness within me.*

*Qvantel seemed like a place where you get to develop your professional skills - and the assumption turned out to be right. During these 3,5 years*



*I have worked in a wide variety of different positions within software development.*

*If I would describe Qvantel with one word it is development: we are constantly developing ourselves, moving forward and helping our customers to do the same.*

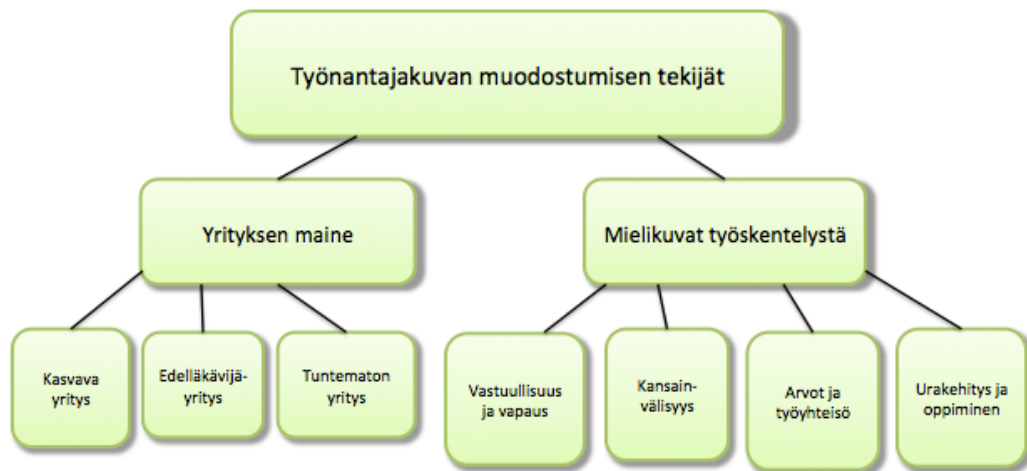
*At Qvantel every day provides an opportunity to develop and learn something new.*

Haastatteluissa teema ilmeni lähinnä siten, että yrityksestä oli löytynyt mielenkiintoisen työnkuva, mistä syystä oli hakeuduttu yritykseen töihin ja sitä kautta edistetty omaa urakehitystä. Yksi haastateltavista kertoi yrityksessä työskentelyn parhaan puolen olevan haasteellisuus ja kertoi yritykseen hakeutumisestaan näin:

*Enemmän se tehtäväkuva sai kiinnostumaan. Sillä tehtäväkuvalla, mikä siinä kuvattiin, ihan sama mikä yritys olis ollut niin olisin kiinnostunut. (h3)*

## 4 Tutkimustulokset

Aineistosta löytyi seitsemän teemaa, jotka kuvaavat toimeksiantajayrityksen viestinnän tuottamaa työnantajakuva sekä hiljattain työnhakijoina olleiden työntekijöiden näkemyksiä siitä. Teemoista muodostuivat yläkategoriat Yrityksen maine ja Mielikuvat työskentelystä, jotka ovat tämän tutkimuksen perusteella yrityksen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat keskeisimmät tekijät. Tulokset esitellään jaoteltuna näiden kahden tekijän mukaan. Tutkimuksen tulokset havainnollistetaan kuviossa 8 seuraavalla sivulla.



Kuvio 8. Tutkimuksen tulokset

#### 4.1 Yrityksen maine

Työnantajakuva muodostumiseen oleellisesti vaikuttava tekijä on yrityksen maine työnantajamarkkinoilla. Maine on laaja käsite, joka muodostuu lukuisista tekijöistä. Yrityksen on ensinnäkin tunnistettava oma identiteettinsä, jotta mainetta voidaan rakentaa. Toiseksi, maine ei synny pelkästään suunnitelmallisen työn tuloksena, vaan maineen muodostumiseen vaikuttavat myös sidosryhmien kokemukset yrityksestä.

Balmerin ja Soenenin ACID-testi toimii yrityksen identiteettien tunnistamisen ja johtamisen apuna. Sen avulla voi tunnistaa neljä identiteettiä: todellisen, viestityn, ihanteellisen ja toivotun identiteetin. Testin avulla voidaan keskittää huomio yrityksen olemassaolon tarkoitukseen. (Balmer & Soenen 1999, 82–83.) Tämän tutkimuksen avulla selvitettiin pääasiassa viestittyä identiteettiä. Toimeksiantajayritys antaa viestinnän välityksellä kuvan itsestään erityisesti kasvavana edelläkävijäyrityksenä. Tutkimus kertoo myös todellisesta identiteetistä, sillä työtä varten haastatellut olivat yrityksen uusia työntekijöitä, jotka pystyivät jo kertomaan näkemyksiään siitä, minkälainen organisaatio on. Identiteetti vaikutti olevan suurimmalta osin tasapainossa viestityn identiteetin kanssa. Haastateltavat myös kuvasivat yritystä kasvavaksi yritykseksi, mutta toivat esille lisäksi kasvun aiheuttamat haasteet, joita ei luonnollisesti viestityssä identiteetissä kerrota. Edelläkävijäyrityksen teema ei tullut haastat-

teluiden perusteella niin vahvasti esiin, sillä ainoastaan yksi haastateltava kuvasi yrityksen työnantajakuva edelläkävijäyritystä kuvaavin sanoin. Tähän saattaa olla syyinä se, että työntekijät kokevat yrityksen käytännöt ja toimialan piirteet niin luonnolliseksi osaksi työtään ja jokapäiväistä arkea, että he eivät näe sitä erityisenä edelläkävijän toimintana.

Tämän tutkimuksen perusteella saadaan viitteitä myös ihanteellisesta identiteetistä, sillä raportissa aikaisemmin tarkasteltiin yrityksen toimialan tilannetta. Yritys toimii jatkuvasti kehittyvällä alalla, joten toimialan kasvu ja edelläkävijän piirteet ihanteellisena identiteettinä tukevat yrityksestä viestittyä ja todelliseksi havaittua identiteettiä. Kauhasen (2014, 3–4) mukaan ICT-toimiala kasvaa ja kehittyy jatkuvasti, ja sen hyödyt nähdään vasta tulevaisuudessa, kun alalle on syntynyt tarpeeksi innovaatioita. Ahtela (2015, 11) myös mainitsee, että alalla toimitaan ICT:n kehittämisen ja soveltamisen eturintamassa. Tätä identiteettiä varten tulisi selvittää vielä tarkemmin kilpailutilanne, kulutuskäyttäytyminen sekä tuotteet, palvelut ja suorituskyky, mikäli ACID-testi halutaan kokonaisuudessaan hyödyntää identiteettien tunnistamisessa. Samoin toivottua identiteettiä ei tässä tutkimuksessa selvitetty, sillä yrityksen ylintä johtoa ei haastateltu tutkimusta varten.

Roperin ja Fillin (2012, 5) mukaan maine on yhdistelmä eri ihmisten näkemyksiä kohteesta, ei välttämättä yksimielisiä, mutta yleisesti tunnettuja. Tässä tutkimuksessa yrityksen mainetta kuvaavat tekijät muodostuivat haastateltavien näkemyksistä, tutkijan havainnoista sekä sosiaalisen median työntekijätarinoista. Niistä muodostui yritystä kuvaavia teemoja, jotka ovat suhteellisen yleisesti tunnettuja. Kortetjärvi-Nurmen ja muiden (2011, 13–14) mielestä maine pohjautuu yrityksen visioon, arvoihin, etiikkaan ja strategiaan, sen perusteella, mitä niistä mainitaan sisältäen viestityn viestin lisäksi todellisen toiminnan aiheuttamat puheet. Tässä tutkimuksessa myös tuli ilmi, että maineeseen vaikuttavat tekijät ovat saaneet vaikutteita sekä viestinnän perusteella rakennetusta kuvasta että työntekijöiden kokemuksista.

Mainetta rakennetaan siten, että viestintä tuo esille syitä, miksi kyseinen yritys on parempi paikka työskennellä. Viestintä ja henkilöstöjohtaminen työskentelevät yhteistyössä, jotta viestitty kuva vastaa käytännössä toteutuvaa toimintaa. (Vasavada-Oza & Bhattacharjee 2016, 7–8.) Toimeksiantajayritys on liiketoiminnan kasvaessa panostanut ulkoiseen viestintään kertoen monin eri keinoin hyvästä työnantajatoiminnasta.

minnastaan. Monelta osin haastatteluiden perusteella viestitty kuva vastaa käytännössä toteutuvaa, lukuun ottamatta joitakin nopean kasvun aiheuttamia haasteita sisäisissä prosesseissa. Niistä ei luonnollisestikaan viestitä ulospäin, vaan kehitetään toimintaa sisäisesti siten, että työntekijät voivat tulevaisuudessa kertoa ulospäin yrityksen toimivista prosesseista.

Maine on strateginen voimavara yritykselle, sillä sen perusteella sidosryhmät tekevät yritykseen liittyviä päätöksiä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 14.). Työnhakijat etsiessään uutta työtä seuraavat usein tarkasti median kautta välittyvää kuvaa työnantajista, netissä käytyä keskustelua sekä muilta kuultuja tarinoita yrityksistä. Niistä muodostuu maine työnantajasta. Tämän tutkimuksen haastateltavat, eli hiljattain työtä hakenneet, olivat myös muodostaneet käsityksensä yrityksen maineesta näillä keinoilla ja tehneet päätöksen hakea töihin yritykseen.

Tutkimuskysymysten avulla selvitettiin, minkälaista työnantajakuva yrityksen viestintä tuottaa ja minkälaiseksi potentiaaliset työnhakijat työnantajakuvan kokevat. Yrityksen maineen näkökulmasta viestinnän tuottama ja työnhakijoiden kokema työnantajakuva yrityksestä on kasvava edelläkävijäyritys, joka on vielä suhteellisen tuntematon. Kasvavan yrityksen asemaa tuodaan esille viestinnässä runsaasti. Kasvusta kertominen on yritykselle positiivinen asia, jolla saadaan kasvatettua mainetta ja lisättyä tunnettuutta, mikä auttaa houkuttelemaan lahjakkuuksia yritykseen. Tämä on yritykselle tärkeää, sillä organisaatioon rekrytoidaan jatkuvasti uusia työntekijöitä. Lahjakkuuksien saaminen osaksi organisaatiota taas edistää kasvua ja menestystä jatkossakin. Potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa yritys myös nähdään kasvavana, koska avoimia työpaikkoja on paljon, mutta monesti vielä melko tuntemattomana yrityksenä.

Yritys on ollut aikaisemmin huomattavasti pienempi työnantaja, ja nyt yrityksen kasvuaessa tunnettuus ei ole vielä kasvanut samaa tahtia. Yrityksen viestintä ja henkilöstöjohtaminen työskentelevät jatkuvasti tunnettuuden lisäämiseksi, joten maine todennäköisesti kasvaa tulevaisuudessa. Kasvava liiketoiminta ja tulevaisuuden toimialalla toimiminen ovat myös esimerkiksi lehdistöä kiinnostavia aiheita, joten medianäkyvyyden myötä tunnettuus tulee todennäköisesti kasvamaan. Yhteistyön tekeminen korkeakoulujen kanssa sekä erilaisissa tapahtumissa näkyminen ovat myös hyödyllisiä keinoja kasvattaa ihmisten tietoisuutta yrityksestä. Merkittävimmät työn-

antajamaineen rakennuksen keinot ovat kuitenkin onnistuminen digitaalisessa mediassa ja positiivisten kokemusten antaminen työnantajasta. Tulevaisuuden lahjakkuudet ja oikeastaan koko työssäkäyvä väestö etsii ja saa tiedon työnantajista internetin välityksellä. Toisena yhtä tärkeänä maineen rakentamisen keinona ovat työnantajasta saadut positiiviset kokemukset, joista mielellään kerrotaan eteenpäin. Maine huosti työntekijöitä tai –hakijoita kohtelevasta yrityksestä taas leviää jopa vielä vauhdikkaammin etenkin nyt sosiaalisen median aikakaudella.

Edelläkävijäyrityksen teemaa yrityksen on hyödyllistä tuoda viestinnässään esille, koska sillä saadaan houkuteltua lahjakkuuksia ja kasvatettua mainetta. Mikäli skenaariorit ICT-toimialan merkityksestä ja työllistämisestä osoittautuvat tulevaisuudessa oikeiksi, edelläkävijäyrityksen maine on erityisen onnistunut. Alalla jo toimiville työntekijöille edelläkävijäyrityksen maine ei ole niin merkityksellinen, koska he kokevat parhaat työkalut, uusimmat sovellukset ja tulevaisuuden ohjelmistot jo osaksi normaalia työtään, eivätkä he mitään vähempää odotakaan. Toki muilta aloilta tuleville edelläkävijän maine ja uusimman teknologian käyttö toimii vetovoimaisuustekijänä.

## 4.2 Mielikuvat työskentelystä

Toinen työnantajakuva muodostumiseen oleellisesti vaikuttava tekijä on kohde-ryhmän keskuudessa syntyneet mielikuvat yrityksessä työskentelystä. Verman ja Ahmadin (2016, 42) mukaan mielikuva hyvin johdetusta työpaikasta, jossa ihmiset haluavat työskennellä ja kehittää itseään, edistää työnantajakuva. Tämän työn toimeksiantajayritys luo viestinnällään mielikuvaa yrityksessä työskentelystä, hyvistä johtamiskäytännöistä, työssään viihtyvistä työntekijöistä ja itsensä kehittämisestä. Se rakentaa yrityksen työnantajakuva, mikäli viestintä vaan saavuttaa halutun kohde-ryhmänsä.

Martinin ja Hetrickin (2006, 82) mielestä mielikuvia välittämällä voi luoda halua-ansa ja erityisesti muista erottuvaa työnantajakuva sidosryhmien keskuuteen. On siis hyödyllistä kertoa yrityksestä työnantajana avoimesti ja muista erottuvia ominaisuuksia esiin tuoden. Avoimuus ja yrityksen arjen kuvaaminen esimerkiksi sosiaalisen median päivityksissä luovat tehokkaasti mielikuvia siitä, minkälaista toimeksiantajayrityksessä työskentely on. Päivityksissä kuvataan konkreettisesti työpäivien kulkua,

erilaisia asiantuntijatehtäviä ja työyhteisöä. Myös arjen vastapainosta ja juhlista kerrotaan. Esimerkiksi viikon työntekijän palkitsemisesta samppanjapullolla kertominen on mieleen jäävää viestintää ja muista erottumista.

Shah toteaa, että mielikuvien syntymiseen vaikuttavat myös työntekijöiden asenteet ja sitoutuneisuus. Yrityksen työntekijät viestivät työnantajastaan kokemustensa perusteella, mikä rakentaa omalta osaltaan työnantajakuva. (Shah 2011, 31.) Mielikuvat toimeksiantajayrityksessä työskentelystä muodostuivat osittain työntekijöiltä kuullun perusteella. Haastateltavat olivat kuulleet tutuiltaan yrityksessä työskentelystä ennen siellä aloittamista, ja myös sosiaalisen median päivityksissä hyödynnetään työntekijöiden omia kertomuksia yrityksestä ja työstä. Nämä ovat tehokkaita keinoja muodostaa käsitystä yrityksessä työskentelystä. Sosiaalisen median työntekijätarinat toki ovat todennäköisesti viimekädessä yrityksen viestinnän muotoilemia tai tarkastamia, jotta niistä muodostuu haluttu mielikuva lukijoille. Näitä tarinoita kertomaan luultavasti valikoituvat sitoutuneet ja työssään motivoituneet työntekijät, koska tällaiseen rakennettuun mielikuvan luomiseen ei luonnollisestikaan haluta mitään yritystä kritisoivaa kommenttia.

Mielikuvia välitettäessä on hyödyllistä miettiä kohderyhmää houkuttelevia vetovoimaisuustekijöitä. Kun niitä tuodaan viestinnässä esille, potentiaalisille työnhakijoille muodostuu myönteinen käsitys työnantajasta ja halukkuus hakeutua yrityksen palvelukseen lisääntyy. Vetovoimaisuustekijöitä ovat muun muassa työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys, hyvä toimeentulo, mahdollisuus oppia, itsenäisyys, vastuullinen yritystoiminta ja työympäristö (Verma & Ahmad 2016, 42). Sivertzen ja muut (2013, 473) lisäävät, että yrityksen innovaatioiden arvo ja sosiaalisen median käyttö lisää työnantajan houkuttelevuutta. Psykologisella arvolla on myös merkitystä, sillä muodostuneen mielikuvan perusteella työnhakija, joka uskoo voivansa paremmin, jos työskentelisi tietyssä organisaatiossa, hakee todennäköisesti kyseiseen organisaatioon töihin (mts. 479). Toimeksiantajayritys tuo mielikuvia luodessaan esille edellä mainittuja vetovoimaisuustekijöitä. Yhteisöllisyys näkyy sosiaalisen median päivityksissä, uuden oppimisen mahdollisuutta tuodaan esille, työn kerrotaan olevan itsenäistä asiantuntijatyötä ja työympäristöä esitellään kuvien välityksellä. Yrityksen innovatiivista liiketoimintaa myös esitellään ja sosiaalista mediaa käytetään ahkerasti. Yritys pyrkii

muodostamaan mielikuvaa hyvinvoivasta työyhteisöstä, mikä lisää psykologista arvoa potentiaalisten työnhakijoiden keskuuteen ja toimii näin vetovoimaisuustekijänä.

Yrityksen viestinnän tuottaman ja potentiaalisten työnhakijoiden kokeman työnantajakuva perusteella mielikuvat yrityksessä työskentelystä tiivistyivät neljään teemaan: vastuullisuus ja vapaus, kansainvälisyys, arvot ja työyhteisö sekä urakehitys ja oppiminen. IT-alalla ja asiantuntijaorganisaatioissa on tyypillistä, että työntekijät saavat paljon vastuuta sekä myös vapaat kädet työn toteutustapaan. Ei ole siis mitenkään yllättävää, että toimeksiantajayrityksen viestinnästä välittyy mielikuva vastuullisuudesta ja vapaudesta. Tämä on hyvää henkilöstöjohtamista, kun ihmisiin luotetaan ja yksilöiden tarpeet huomioidaan. Se on myös vetovoimaisuustekijä organisaatiolle sekä edelläkävijäyritykselle jo toiminnan perusedellytys. Teema ei ilmentynyt erityisen vahvasti haastatteluissa, mihin syynä voi olla se, että asiantuntijaorganisaatioissa mahdollisesti aikaisemminkin työskennelleet haastateltavat kokivat vastuun ja vapauden osaksi normaalia toimintaa, oletusarvoksi työssä.

Yrityksen viestinnän perusteella muodostui mielikuva kansainvälisestä ympäristöstä. Tämä mielikuva osoittautuu todennäköisesti hyvin paikkansapitäväksi, sillä yritys toimii globaalisti ja myös Suomessa henkilöstö on hyvin kansainvälistä. Viestintä luo mielikuvaa kansainvälisestä ympäristöstä, jotta saa houkuteltua työntekijöitä useista kansalaisuuksista. Kansainvälisyys toimii vetovoimaisuustekijänä myös nuorille, eri kulttuureista ja globaalista työympäristöstä kiinnostuneille sekä työmatkoja työhönsä toivoville. Haastateltavat eivät tuoneet tätä teemaa esille yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. He luultavasti kokivat kansainvälisyyden niin luonnolliseksi osaksi edelläkävijäyrityksessä työskentelyä, että eivät siksi maininneet sitä vetovoimaisuustekijänä tai mieleen jääneenä mielikuvana työnhakuvaiheesta.

Arvoista ja työyhteisöstä viestiminen ja kuuleminen luovat tehokkaasti mielikuvia yrityksessä työskentelystä. Arvot tuodaan esille viestinnässä, mutta niitä ei syvällisemmin avata. Arvot luovat yhtenäistä ilmettä viestintään ja antavat tietoa yrityksen tärkeäksi kokemista asioista, mutta ne saattavat helposti jäädä merkityksettömiksi sanoiksi, jos niitä ei ole kirjoitettu auki. Työnhakijat ja työntekijät huomaavat, jos arvojen ja todellisten kokemusten välillä on ristiriitaisuuksia. Silloin arvot saattavat aiheuttaa pettymyksen tunteita, ja niistä saattaa tulla myös yleinen vitsailun kohde.

Siksi on tärkeää, että arvot sisäistetään, tiedetään mitä niillä tarkoitetaan ja mihin niillä pyritään.

Yrityksen viestinnän perusteella organisaatiossa vallitsee hyvä ilmapiiri, henkilöstöön luotetaan ja hyvinvointiin panostetaan. Yrityksessä on keksitty innovatiivisia keinoja näyttää arvostus henkilöstöä kohtaan, ja näistä keinoista luonnollisesti myös kerrotaan yrityksen ulkopuolelle sosiaalisessa mediassa, jotta saadaan luotua mielikuvia mahdollisille työnhakijoille ja houkuteltua heitä hakemaan yritykseen töihin. Lisäksi viestinnän välityksellä muodostuu mielikuva työssä viihtyvistä henkilöstöstä, hyvin toimivasta tiimityöskentelystä ja hauskanpidosta työn vastapainona. Nämä kaikki toimivat myös yrityksen vetovoimaisuustekijöinä.

Haastateltavat olivat muodostaneet arvoihin ja työyhteisöön liittyviä mielikuvia yrityksestä, jotka ovat melko yhtenäisiä viestinnän tuottaman mielikuvan kanssa. Yritys kehittää viestintää ja panostaa siihen lisää yrityksen kasvaessa, joten nykyisillä potentiaalisilla työnhakijoilla on luultavasti vielä selkeämmät mielikuvat työyhteisöstä. Toisaalta työyhteisön ja toiminnan koko ajan kasvaessa on haastavaa viestinnän näkökulmasta kuvailla työyhteisön toimintaa. Isossa organisaatiossa viestintää tekevät eivät ole aina perillä kaikkien yksiköiden toiminnasta. Vaarana on, että viestintä luo ihanteellisen kuvan työyhteisön toiminnasta, ja käytäntö on työntekijöiden mielestä jotain muuta.

Yrityksen viestinnän perusteella työtehtävissä pääsee kehittämään itseään ja urapolut mahdollistetaan. Virkistävää on se, että toimeksiantajayrityksessä työpaikka voi olla myös ponnahduslauta, johon ei vielä vaadita pitkää työkokemusta. Mielikuvat yrityksestä, jossa urakehitys ja oppiminen on mahdollista, kertovat työnantajan halusta panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, työnteon mielekkyyteen ja toiminnan kehittymiseen ylipäättään. Tämä lisää kiinnostusta yritystä kohtaan.

Kyseinen teema ei ilmentynyt vahvasti haastatteluissa. Tämä voi johtua siitä, että useimmat jotka hakevat vapaaehtoisesti uutta työtä, hakevat samalla myös uusia haasteita ja urapolulla etenemistä. Tämä on hakijalle niin itsestään selvää, että sitä ei välttämättä mainitse työnantajan työnantajakuvasta ja vetovoimaisuudesta puhuttaessa.



### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavaan ja hyvää tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa pitäisi esittää ne perusteet, joiden mukaisesti tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Uskottavuuden ja arvioitavuuden käsitteet ovat oleellisia laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimusta voidaan lukea ymmärtäen sen perustana olevat tutkijan ratkaisut sekä vakuuttua tutkijan vilpittömyydestä. Tutkijan oma subjektiivisuus ja kyky reflektoida sitä on tuotava tutkimusraportissa ilmi. Laadullista tutkimusta arvioitaessa käytetään ideaa siirrettävyydestä, millä tarkoitetaan sitä voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossain toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia uudelleen ja päätyä samanlaisiin lopputuloksiin. Tutkija pyrkii tekemään oman päättelypolkunsä läpinäkyväksi tuloksia analysoitaessa ja tulokittaessa. Luotettavuustarkastelussa oleellista on myös käytettyjen metodien kuvaus ja jäljitettävyyys. (Aaltio & Puusa 2011, 153-157.)

Tämän opinnäytetyön raportti on pyritty kirjoittamaan niin tarkasti ja perusteellisesti, että lukija pystyy arvioimaan siitä tutkimuksen luotettavuutta, tehtyjä ratkaisuja ja kuvattujen tulkintojen osuvuutta. Käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät on kuvattu huolellisesti metodikirjallisuuden avulla. Valinnat on perusteltu ja tutkimuksen vaiheet selostettu yksityiskohtaisesti. Tutkijan rooli tutkimuksessa on ulkopuolinen, mikä on lisännyt työn objektiivisuutta. Toisaalta, jos tutkija olisi ollut organisaation jäsen, tällä olisi ollut syvempi ymmärrys toimeksiantajayrityksestä tutkimuskohteenä.

Tutkimustulokset on siirrettävissä ja hyödynnettävissä muiden IT-alalla toimivien yritysten ja asiantuntijaorganisaatioiden työnantajakuvaan kehittämiseen, mutta on huomioitava, että tapaustutkimuksen ollessa kyseessä, tutkimuksen tulokset on saatua aikaiseksi juuri toimeksiantajayrityksen työnantajakuvaan perustuen. Toiseen yritykseen tehty vastaava tutkimus toisi todennäköisesti erilaisia tuloksia. Jos sama tutkimus tehtäisiin uudestaan toimeksiantajalle, tulokset olisivat myös todennäköisesti erilaisia, sillä yritys kehittää jatkuvasti työnantajakuvaansa ja siitä kertovaa viestintää.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että empiiristä aineistoa kerättiin kahden menetelmän avulla: olemassa olevista tekstiaineistoista ja haastatteluin. Lisäksi

työn tietoperusta rakennettiin perusteellisesti syventyen aikaisempaan aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Silverman toteaa, että triangulaatio lisää laadullisen tutkimuksen validiutta. Lähemmäksi totuutta päästään, kun yhdistetään eri menetelmiä ilmiön tutkimiseen ja saadaan mahdollisesti eriäviä tuloksia, jotka voidaan perustella. (Silverman 2005, 212.)

Tutkimuksen tekemiseen liittyy useita eettisiä kysymyksiä, jotka koskevat esimerkiksi tutkittavaa ilmiötä, tutkimuskäytäntöjä tai –prosesseja ja tutkimustulosten raportointia. Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu se, että tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan yleisten tieteellisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Tutkimukseen osallistuvien informanttien anonymiteetti on ehdottoman tärkeää ja henkilötiedot luottamuksellisia. Plagioinnin välttäminen ja asianmukaisten viitteiden käyttäminen on myös tutkimusetiikan kannalta merkityksellistä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 63-75.) Ojasalo ja muut määrittelevät, että työelämälähtöisen kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Kerätty tieto pidetään luottamuksellisena ja tutkittaville kerrotaan mihin tarkoitukseen tietoa kerätään ja miten sitä käytetään ja säilytetään. (Ojasalo ym. 2009, 48-49.) Hirsjärvi ja muut tuovat esiin, että raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. Käytetyt menetelmät selostetaan huolellisesti ja alkuperäisiä havaintoja ei muokata niin, että tulos vääristyy. Tutkimuksen puutteet tuodaan myös ilmi. (Hirsjärvi ym. 2007, 26.)

Tämän opinnäytetyön kaikki vaiheet on tehty noudattaen tutkimuksen eettisiä periaatteita. Haasteltaville kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus, heidän osallisuutensa siinä sekä heille taattiin anonymiteetti. Heille myös kerrottiin, että haastattelutallenteita käsitellään luottamuksellisesti ja että raportista ei pysty yksilöimään heidän henkilöllisyyttään. Lainaukset haastatteluista on kirjoitettu alkuperäisessä muodossaan. Viitteet on merkitty työhön asianmukaisesti. Työ tehtiin kaikin puolin rehellisesti ja huolellisesti, ja tuloksilla pyritään hyödyntämään käytäntöä. Raportti on kirjoitettu perusteellisesti, menetelmät selostettu ja havainnot tuotu esiin vääristelemättä aineistoa. Tutkimuksen puutteet on myös pyritty tuomaan esiin.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä työnantajakuva muodostuu. Tavoitetta tarkasteltiin kahden tutkimuskysymyksen avulla: 1) Minkälaista työnantajakuva yrityksen viestintä tuottaa? Ja 2) Minkälaiseksi potentiaaliset työnhakijat työnantajakuvan kokevat? Tulokseksi saatiin, että työnantajakuvan muodostumiseen vahvimmin vaikuttavat tekijät ovat yrityksen maine ja syntyneet mielikuvat työskentelystä yrityksessä. Toimeksiantajayrityksen viestinnän tuottaman työnantajakuvan ja työnhakijoiden kokemusten perusteella yritys on maineelta kasvava edelläkävijäyritys, joka on vielä melko tuntematon. Viestinnän luomien ja työnhakijoille muodostuneiden mielikuvien perusteella yrityksessä työskentely on vastuullista, vapaata ja kansainvälistä. Arvot ja työyhteisön toiminta ilmenivät aineiston välityksellä synnyttäen mielikuvia yrityksessä työskentelystä, kuten myös urakehityksen ja uuden oppimisen mahdollisuudet organisaatiossa.

Esiin nostetut teemat ilmenivät sekä yrityksen viestinnän tuottamasta materiaalista että haastatteluaineistosta. Osa teemoista, kuten edelläkävijäyritys, kansainvälisyys sekä urakehitys ja oppiminen, oli todennäköisesti niin itsestään selviä haastateltaville, että niitä ei haastatteluissa tuotu vahvasti esiin työnantajakuvasta puhuttaessa. Yrityksen tuntemattomuus taas tuli vahvasti ilmi haastatteluissa, mutta yrityksen tuottamassa viestinnässä sitä ei luonnollisestikaan korosteta. Viestinnästä voi kuitenkin tulkita, että yritys on huomannut tuntemattomuutensa, sillä viestintään selvästi panostetaan jatkuvasti yrityksen kasvaessa. Yritys on myös ottanut sosiaalisen median työntekijätarinoihin rohkeasti mukaan kommentteja, joissa kerrotaan työnantajan olleen kyseiselle työntekijälle täysin tuntematon ennen yrityksessä aloittamista. Tämäkin kertoo siitä, että yritys on huomannut tuntemattomuutensa ja tekee töitä tunnettuuden parantamiseksi.

Tutkimuksen avulla löydettiin työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Työnantajakuvan muodostuminen on laaja ilmiö, joten isommalla aineistolla oltaisiin todennäköisesti saatu selville useampia ja perusteellisempia työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksella saatiin selville myös toimeksiantajayrityksen viestinnän tuottama työnantajakuva ja työnhakijoiden kokema työnantajakuva, mitkä olivat suurimmalta osin yhteneväisiä. Viestinnän tuottama työnantaja-

kuvaa oli vaivatonta tutkia, sillä materiaalit olivat julkisia aineistoja internetissä ja niitä oli runsaasti saatavilla. Aineistot ilmentävät suoraan työnantajakuva, eivätkä ole kenenkään tulkintoja aiheesta.

Haastatteluaineostossa haasteeksi muodostui se, että tarkoituksena oli tutkia sitä, minkälaiseksi potentiaaliset työnhakijat työnantajakuvan kokevat. Haastateltavat olivat kuitenkin jo yrityksessä aloittaneita työntekijöitä, joiden näkemyksiin väistämättä oli vaikuttanut yrityksessä työskentelyn aikana kokema. Tätä pyrittiin välttämään lähettämällä haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville ja pyytämällä heitä miettimään näkemyksiään työnantajastaan ennen yrityksessä aloittamista. Haastatteluaineistosta voi huomata, että lopulta saatiin tietoa haastateltavien kokemasta työnantajakuvasta sekä työnhakuvaiheessa että organisaation työntekijänä, mikä on omalta osaltaan vaikuttanut tuloksiin. Yhtenä vaihtoehtona olisi ollut käyttää informanteina työnhakijoita, mutta siitä luovuttiin koska ajateltiin, että yritykseen hakevat eivät sanoisi todellisia ajatuksiaan mahdollisesta tulevasta työnantajastaan siinä pelossa, että se vaikuttaa työn saamiseen.

Haastateltavien näyte on suhteellisen pieni, viisi haastattelua. Tämän todettiin kuitenkin riittävän, koska toisena aineistona oli olemassa olevat tekstiaineistot. Useammalla haastattelulla oltaisiin toki saatu luotettavampia tuloksia ja enemmän tietoa. Haastattelujen määrään vaikutti sekä toimeksiantajan että tutkijan käytettävissä olevien resurssien vähyys.

Toimeksiantajayritys saa tutkimustulosten perusteella tietoa omasta työnantajakuvastaan perustuen ulkopuolisen tutkijan tekemiin havaintoihin viestinnän tuottamasta materiaalista ja omien työntekijöidensä näkemyksiin työnantajakuvasta ennen ja jälkeen rekrytoinnin, sekä näistä tehtyihin tulkintoihin. Laajemmin alalle tutkimus tuottaa tietoa työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Näiden perusteella organisaatiot voivat kehittää omaa työnantajakuvaansa.

Tutkimus antaa tietoa myös työnantajakuvan luomisessa hyödynnettävistä vetovoimaisuustekijöistä. Toimeksiantajayrityksen vetovoimaisuustekijöitä ovat vastuulliset työt ja vapaa ilmapiiri, kansainvälisyys, hyvin toimiva työyhteisö ja henkilöstön arvostaminen sekä uuden kehittämiseen ja oppimiseen panostaminen. Aikaisempien tutkimusten valossa voi todeta, että organisaation vetovoimaisuustekijöitä on lukuisia.

Tutkimustuloksiksi saadut vetovoimaisuustekijät vaihtelevat suuresti ja ovat täysin riippuvaisia tutkimusaineistosta ja siitä missä päin maailmaa tutkimus toteutetaan. Tämän voi todeta tämän työn tietoperustassa käsitellyistä vetovoimaisuustekijöistä koskevista tutkimuksista. Niinpä tämän tutkimukset perusteella nimetyt toimeksiantajayrityksen vetovoimaisuustekijät kertovat juuri kyseisestä yrityksestä. Toisaalta samalla alalla toimivalla ja maantieteellisesti samalla alueella toimivalla asiantuntijayrityksellä vetovoimaisuustekijät saattavat olla hyvinkin yhteneväisiä toimeksiantajayrityksen vetovoimaisuustekijöiden kanssa.

### **Jatkokehittämisehdotukset**

Laajemmin työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä voisi tutkia siten, että vertailisi useamman yrityksen viestinnän tuottamaa ja potentiaalisten työnhakijoiden kokemaa työnantajakuvaa. Aineistona voisi olla myös median tuottama kuva työnantajasta sekä passiivisten työnhakijoiden, esimerkiksi LinkedInissä yritystä seuraavien, näkemykset yrityksistä.

Balmerin ja Soenenin (1999) ACID-testin hyödyntäminen kokonaisuudessaan voisi olla myös yksi keino selvittää tarkemmin yrityksen identiteetit ja sitä kautta kehittää työnantajakuvaa. Tämän tutkimuksen perusteella saa tietoa viestitystä identiteetistä. Todellisesta ja ihanteellisesta identiteetistä saa tutkimuksen perusteella viitteitä, mutta ACID-testin täydellinen hyödyntäminen vaatisi syvällisempää perehtymistä niihin, kuten myös toivotun identiteetin selvittämistä.

Toimeksiantajayrityksen on hyödyllistä jatkaa työnantajakuvansa kehittämistä ja tunnettuuden lisäämistä. Yritys kasvaa voimakkaasti, ja onkin ymmärrettävää, että yrityksen maine työnantajana ei ole kasvanut yhtä nopeaa tahtia. Tunnettuuden lisäämiseksi työskennellään kuitenkin jatkuvasti. Konkreettisia keinoja tähän voisi olla muun muassa nettisivujen kehittäminen, esimerkiksi niin että työntekijöiden kertomuksia työstään olisi myös yrityksen Careers-sivulla. Sieltä yrityksestä kiinnostunut työnhakija löytäisi kuvauksia työstä halutessaan helpommin kuin sosiaalisen median uutisvirrasta. Nettisivuja olisi mahdollisesti hyödyllistä kehittää myös ajatellen enemmän työnhakijoita lukijoiksi. Sivulla voi kertoa tarkemmin, mitä yritys voi tarjota työntekijöille, työsuhte-educista, työyhteisöstä ja työnsisällöistä. Yrityksen arvot olisi hyödyllistä tuoda selvemmin esille auki kirjoitettuina. Tunnettuutta voi kasvattaa

myös ahkeralla osallistumisella rekrytointitapahtumiin ja messuille. Yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen esimerkiksi blogin välityksellä on myös hyödyllistä, kuten myös yhteistyö korkeakoulujen ja muiden alan toimijoiden kanssa. Sosiaalisen median päivityksissä ytimekkyys voi olla valttia. Muutoin valittu linja sosiaalisessa mediassa näyttäisi toimivalta, ja etenkin Instagramin perusteella mahdollinen työnhakija saa mielenkiintoista tietoa yrityksessä työskentelystä ja työyhteisön toiminnasta.

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 153–165.

Ahtela, J. 2016. Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 34/2016. Viitattu 29.12.2016. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75601>.

Arachchige, B. J. H. & Robertson, A. 2011. Business student perceptions of a preferred employer. A study identifying determinants of employer branding. IUP Journal of Brand Management 8, 3, 25–46. Viitattu 24.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.

Balmer, J. M. T. & Soenen, G. B. 1999. The Acid test of corporate identity management. Journal Of Marketing Management 15, 1–3, 69–92. Viitattu 31.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.

Biswas, M. K. & Suar, D. 2016. Antecedents and consequences of employer branding. Journal of Business Ethics 136, 1, 57–72. Viitattu 30.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, ABI/INFORM Collection.

Dögl, C. & Holtbrügge, D. 2014. Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment. An empirical study in developed and emerging economies. The International Journal of Human Resource Management 25, 12, 1739–1762. Viitattu 23.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. London: Sage.

Facebook. 2016. Viitattu 20.12.2016. [https://www.facebook.com/pg/facebook/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/facebook/about/?ref=page_internal).

Fonecta Kohdistamiskone B2B. 2016. Viitattu 18.12.2016. <https://janet.finna.fi/>, Fonecta Kohdistamiskone B2B.

Gaddam, S. 2008. Modeling employer branding communication. The softer aspect of HR marketing management. ICFAI Journal of Soft Skills 2, 1, 45–55. Viitattu 25.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.

Gilpin, D. 2010. Organizational image construction in a fragmented online media environment. Journal of Public Relations Research 22, 3, 265–287. Viitattu 26.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.

Hart, L. 2011. Social media. Julkaisussa Reputation management. The key to successful public relations and corporate communication. 2. p. New York: Routledge.

Hartikainen, J. 2016. Digitalisaatio tuo tai vie jopa 100 000 työpaikkaa – lopputulos on Suomen käsissä. Helsingin Sanomat 26.5.2016. Viitattu 22.12.2016. <https://janet.finna.fi/>, Helsingin Sanomien lehtiarkisto.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Instagram. 2016. Viitattu 20.12.2016. <https://www.instagram.com>.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Kauhanen, A. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. ETLA Raportit No 30. Viitattu 28.12.2016. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>.
- Klopper, C. 2010. Managing your company's image. Manager: British Journal of Administrative Management 71, 15–17. Viitattu 27.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Korpimies, A. 2015. Pienet palkkaavat, isot irtisanovat. Tietoviikko 12.3.2015, 10. Viitattu 22.12.2016. <https://janet.finna.fi/>, Talentum lehtiarkisto.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. 5.–7. p. Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. 2013. Tutkimusotteita verkosta. Julkaisussa Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.
- Lehto, T. 2016. Taas syntyy yrityksiä. Tekniikka&Talous 10.6.2016, 18. Viitattu 22.12.2016. <https://janet.finna.fi/>, Talentum lehtiarkisto.
- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. 2007. Organizational identity and employer image. Towards a unifying framework. British Journal of Management 18, 45–59. Viitattu 21.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.
- LinkedIn. 2016. Viitattu 20.12.2016. <https://press.linkedin.com/about-linkedin>.
- Lyons, S. T., Schweitzer L. & Ng, E. S. W. 2015. How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. Journal of Managerial Psychology 30, 1, 8–21. Viitattu 5.2.2017. <https://janet.finna.fi/>, Emerald.
- Martin, G., Gollan, P. J. & Grigg, K. 2011. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. The International Journal of Human Resource Management 22, 17, 3618–3637. Viitattu 24.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.



- Martin, G. & Hetrick, S. 2006. Corporate reputations, branding and people management. A strategic approach to HR. Amsterdam: Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Neeti, L. C. & Sharma, S. 2014. Employer branding. Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* 22, 1, 48–60. Viitattu 28.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, ABI/INFORM Collection.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.
- Puusa, A. 2011a. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Julkaisussa *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 73–87.
- Puusa, A. 2011b. Laadullisen aineiston analysointi. Julkaisussa *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 114–125.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Julkaisussa *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 47–57.
- Qvantel Finland Oy. 2016a. Viitattu 22.4.2016. <https://www.qvantel.com/company/media/>
- Qvantel Finland Oy. 2016b. Viitattu 14.12.2016. <https://www.qvantel.com/blog/qvantel-to-hire-up-to-70-new-talents/>
- Rampl, L. V. 2014. How to become an employer of choice. Transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management* 30, 13–14, 1486–1504. Viitattu 23.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.
- Riel, C. & Fombrun, C. 2007. Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management. London: Routledge.
- Robertson, A. & Khatibi, A. 2012. By design or by default: creating the employer identity. *IUP Journal of Brand Management* 9, 4, 31–47. Viitattu 20.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.
- Rokka, J. Karlsson, K. & Tienari, J. 2014. Balancing acts. Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management* 30, 7–8, 802–827. Viitattu 26.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.
- Roller, M. R. & Lavrakas, P. J. 2015. Applied qualitative research design. A total quality framework approach. New York: Guilford press.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.
- Roper, S. & Fill, C. 2012. Corporate reputation. Brand and communication. Essex: Pearson.

- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 117–142.
- Shah, M. 2011. Talent retention through employer branding. *Journal of Marketing & Communication* 6, 3, 30–33. Viitattu 25.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.
- Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research*. 2. p. London: Sage.
- Sirén, I. 2016. Keski-Suomen diginäkömät lupaavia. *Keskisuomalainen* 146, 18.6.2016, 18–19.
- Sivertzen, A-M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. 2013. Employer branding. Employer attractiveness and the use of social media. *The Journal of Product and Brand Management* 22, 7, 473–483. Viitattu 29.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, ABI/INFORM Collection.
- T-Media. 2016. Työnantajakuva 2016 –tutkimus: Supercell on suomen maineikkain työnantaja. Viitattu 30.12.2016. [http://www.t-media.fi/maineikkain\\_tyonantaja\\_2016/](http://www.t-media.fi/maineikkain_tyonantaja_2016/).
- Torikka, M. 2016. Suomi ratsastaa jälleen. *Tietoviikko* 2.6.2016, 3. Viitattu 22.12.2016. <https://janet.finna.fi/>, Talentum lehtiarkisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 9. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Vasavada-Oza, F. & Bhattacharjee, D. 2016. Promoting organizational brands as desirable employers through company websites. A study of three Indian IT companies. *IUP Journal of Brand Management*, 13, 2, 7–23. Viitattu 20.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.
- Verma, D. & Ahmad, A. 2016. Employer branding. The solution to create talented workforce. *IUP Journal of Brand Management* 13, 1, 42–56. Viitattu 22.10.2016. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Business Source Elite.
- Virta, I. 2015. Vain huikea riittää. *Kasvuyritykset 2015*. *Talouselämä* 11.12.2015, 26. Viitattu 22.12.2016. <https://janet.finna.fi/>, Talentum lehtiarkisto.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Työn hakeminen Qvantelilta

1. Milloin olet aloittanut Qvantelilla?
2. Mistä kuulit avoinna olevasta työpaikasta?
3. Mitkä asiat saivat sinut kiinnostumaan Qvantelista työnantajana?
4. Oliko Qvantel yrityksenä sinulle entuudestaan tuttu?
5. Minkälaisia aikaisempia kokemuksia sinulla oli Qvantelista?

#### Mielikuvat ja maine

6. Etsitkö tietoa Qvantelista, kun päätit hakea sieltä töitä? Mistä kanavista? Minkälaista tietoa löysit?
7. Olitko kuullut Qvantelin työntekijöiltä yrityksessä työskentelemisestä? Minkälaisia asioita?
8. Minkälainen käsitys sinulla oli Qvantelissa työskentelystä, kun päätit hakea sinne töihin?
9. Minkälainen mielikuva sinulle muodostui Qvantelista rekrytointiprosessin aikana?
10. Minkälainen maine Qvantelilla mielestäsi on mediassa välittyvän kuvan perusteella?
11. Minkälainen työnantajakuva Qvantelilla mielestäsi on verrattuna toimialan muihin yrityksiin?

#### Työskentely Qvantelilla

12. Miten mielikuvasi Qvantelista on muuttunut yrityksessä työskentelyn aikana?
13. Kuinka haluttu työnantaja Qvantel käsityksesi mukaan on?
14. Mikä on parasta Qvantelissa?
15. Miten Qvantelin työnantajakuvaa voisi kehittää?